Der aktive Betrieb

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von
EGON HÄFLIGER
von
Fischbach (Luzern)

1979

Verlag Rüegger CH-8253 Diessenhofen 1981

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548121_0020

Der aktive Betrieb

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von
EGON HÄFLIGER
von
Fischbach (Luzern)

Verlag Rüegger CH-8253 Diessenhofen 1981

Die Fakultät hat diese Arbeit am 17. April 1979 auf Antrag von Prof. Dr. Walter L. Bühl als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

© Verlag Rüegger CH-8253 Diessenhofen 1981
ISBN 3 7253 0135 2

Meiner lieben Frau und meiner kleinen Sybille, die sich intensiv mit dem materiellen Wert dieser Arbeit beschäftigt hat.

VORWORT

Die Gründe, die mich mit dem Thema "Konflikt" haben beschäftigen lassen, sind vielfältiger Art. So haben die Vorgänge der studentischen Bewegung an der hiesigen Universität Ende der sechziger und Anfang der siebziger Jahre wesentlich dazu beigetragen; denn in dieser Zeit schien es, um mit Simmel zu sprechen, dass der eine niederriss, was der andere aufbaute. Ausschlaggebend war ferner der Umstand, dass es meinem hochverehrten Lehrer, Prof. Dr. W.L. Bühl aus München, gelang, in dieser Zeit des Umbruchs mit der notwendigen, kritischen Distanz eines Soziologen, den Lehrbetrieb auf internationalem Niveau zu halten.

Prof. Dr. W.L. Bühl hat mich auch in den faszinierenden Problembereich der Konflikte eingeführt und mir durch seine umfangreichen Veröffentlichungen, sowie in fruchtbaren Gesprächen zahlreiche Anregungen gegeben. Mein besonderer Dank gebührt deshalb ihm, wie den verehrten Professoren der Berner Universität, die mich in meinem Studium so sehr gefördert haben.

Danken möchte ich ebenfalls der Universität von Southampton, die mir sämtliche Institutionen, die zur Bearbeitung des Themas mützlich sein konnten, zur Verfügung stellte.

Pratteln, im Juni 1977

Egon Häfliger

INHALTSVERZEICHNIS

		Seite
1.	Einleitung	7
1.1	Problemstellung und Wegleitung	7
1.2	Systemtheoretischer Bezugsrahmen	9
2.	Betriebsrelevante konfligene Systeme	13
2.1	Der Mensch als System	13
2.11	Element Wollen	20
2.12	Element Empfindung	21
2.13	Element Gewissen	23
2.14	Element Grundhaltung	25
2.15	Element Bedürfnisse - Strebung	28
2.16	Konfliktpotential des personalen Systems ...	34
2.2	System Gesellschaft	36
2.21	Einleitung	36
2.22	Kontext konkreter gesellschaftlicher Subsysteme zum personalen System	37
2.23	Die konfligenen gesellschaftlichen Subsysteme erster Ordnung	44
2.231	Das adaptive Subsystem	46
2.232	Das Zielverwirklichungs-Subsystem	48
2.233	Das integrative Subsystem	49
2.234	Das Latency-Subsystem	50
2.24	Funktionsweise des AGIL-Modells und Einwände gegen Parsonssches Denken	51
2.25	Gesellschaftliches Konfliktmodell	54
2.26	Gleichgewichtsannahme sozialer Systeme	57
2.27	Ueberleben sozialer Systeme	58
2.3	Das produktive soziale System	59
2.31	Sozio-technische Systeme	65

Seite

2.311 Das soziale Subsystem 65
2.312 Das technologische Subsystem 72
2.32 Die sozialorganisatorische Dimension des produktiven sozialen Systems 78
2.33 Entwicklungsstufen des produktiven Systems 81
2.331 Der passive Betrieb 84
2.332 Der untersteuerte Betrieb 84
2.333 Der übersteuerte Betrieb 87
2.334 Der aktive Betrieb 90
2.34 Das Konfliktpotential des produktiven sozialen Systems 93

3. Der Konflikt 94

3.1 Konfliktursachen 96

3.2 Stufen des Konfliktprozesses 98
3.21 Der latente Konflikt 99
3.22 Der wahrgenommene Konflikt 100
3.221 Wahrnehmungsstörungen 103
3.2211 Externalisieren 103
3.2212 Haloeffekt 104
3.2213 Die defensive Wahrnehmung 106
3.2214 Wahrnehmung des sozialen Systems 107
3.222 Die Bedeutung der Wahrnehmung im Konfliktprozess 109
3.23 Der affektuelle Konflikt 109
3.24 Der manifeste Konflikt 110
3.25 Die Konfliktnachwirkung 114

4. Konfliktansätze und Konflikthandhabung 116

4.1 A-soziologische Konfliktansätze 116
4.11 Intraindividueller Ambivalenz-Konflikt 117
4.12 Der Aggressionstrieb 121

Seite

4.13 Frustrations-Aggressions-Theorie 128
4.14 Psychoanalytische Erklärung von Konflikten . 132
4.141 Neurosen 133
4.142 Endogene Psychosen 137
4.143 Symptomatologie cerebral-organischer Krankheiten 140
4.144 Auswirkung psychisch krankhafter Verhaltensweisen 141

4.2 Soziologische Konfliktansätze 146
4.21 Die Konfliktschwelle 146
4.22 Die Konfliktparteien 147
4.23 Lokalisierung von Konflikten 152
4.24 Konfliktlösungen 163
4.241 Konfliktinstrument: Einfluss 170
4.242 Konfliktinstrument: Normen/Rechtsatzung 176
4.243 Konfliktinstrument: Macht 180
4.244 Konfliktinstrument: Materieller Anreiz 186
4.2441 Individuelles Aushandeln 188
4.2442 Kollektives Aushandeln 189
4.2443 Die Vorverhandlungen 191
4.2444 Die Hauptverhandlungen 194

4.3 Funktion und Disfunktion des Konflikts 197
4.31 Konfligenes Instrument: Organisation 201
4.32 Konfligenes Instrument: Führungsstil 203
4.33 Konfligenes Instrument: Heterogenität/Konkurrenz 204
4.34 Konfligenes Instrument: "Freiheit" 205
4.35 Konfligenes Instrument: Der aktive Betrieb . 207

4.4 Konfliktfähigkeit 208

Abbildungsverzeichnis 215

Literaturverzeichnis 216

1. EINLEITUNG

1.1 Problemstellung und Wegleitung

Es gibt heute eine Fülle von Konfliktansätzen. Sie alle versuchen, den Konflikt zu erklären. Die Problematik dieser Ansätze liegt darin, dass sie versuchen, indem sie von Spezialdisziplinen ausgehen, eine meist interdisziplinäre Grösse, wie den Konflikt, in den Griff zu bekommen. Von der Thematik her müssen diese "eindimensionalen" Ansätze in den meisten konkreten Fällen untauglich sein. Wir sind deshalb der Meinung, dass die Basis zur Erklärung von Konflikten in einer interdisziplinären Konflikttheorie zu suchen ist, die verschiedene Ansätze vereinigt.

Die Integration der konfliktuellen Konzeptionen ist bis heute jedoch nicht weiter gediehen, als bis zur Aneinanderreihung unabhängig erscheinender Fakten. Die Freilegung der tatsächlich vorhandenen inneren Zusammenhänge ist noch kaum geleistet. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht darum der zugegebenermassen anspruchsvolle Versuch, die Kopplungen von den uns besonders relevant erscheinenden Disziplinen zum konfligenen Kontext darzulegen.

Diese Systembildung soll aber nicht zu der Annahme verleiten, dass es möglich ist, die Erkenntnislücken in den einzelnen Fachbereichen durch interdisziplinäre Erkenntnisse voll zu schliessen. Es gilt, den rationalen Gehalt der einzelnen Aussagen zu erkennen. Unsere Problemstellung ist die eines Aktors in der betrieblichen Realität, d.h. eines Generalisten[1],

---

1. Vgl.: Wössner, J., Soziologie Einführung und Grundlegung, Wien 1971, S. 30.

der sich der Gefahren eines solchen Ansatzes bewusst ist[1], der aber auch weiss, dass wenig Theorie besser ist als gar keine[2]. Der Wert dieses interdisziplinären Vorgehens überwiegt u.E. bei weitem seine Unzulänglichkeiten.

Die Thematik erlangt durch die Konzentration auf das Konfliktfeld des sozialen produktiven Systems besondere Bedeutung, zumal es unseres Wissens mit einer betriebswirtschaftlichen Konflikttheorie noch im argen liegt[3]. Obwohl neue, praxisnahe Wege zur Darlegung und Handhabung betrieblicher Konflikte begangen werden, besteht auch hier unser Anliegen in der Aufzeigung der Konflikte, wie sie sich aus der Verflochtenheit des Betriebes mit der Umwelt ergeben, und nicht in der Entwicklung eines neuen, speziellen Konfliktansatzes.

Der heutige Umfang des für unsere Darlegung notwendigen Wissens ist schon so gross, dass auf die Erörterung gewisser Begriffe und Annahmen verzichtet werden musste. Durch die zahlreichen Anmerkungen und Hinweise kann der notwendigerweise enge Rahmen dieser Arbeit dennoch etwas ausgeweitet werden; sie sind deshalb von einiger Relevanz.

---

1. Vgl.: Bühl, W., Theorien sozialer Konflikte, Darmstadt 1976, S. 47.
2. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, München 1972, S. 15.
3. Vgl.: Tlach, P., Entwicklung sozialer Systeme, Skriptum des BWI, Bern 1975, S. 32.

1.2 Systemtheoretischer Bezugsrahmen

In jüngster Zeit vermehrt sich die Einsicht, dass Probleme nur in ihrer Vollständigkeit erfasst und verstanden werden können. Dies war eine in der Antike durchaus gängige Erkenntnis: obwohl die Geisteswelt in Sachbezirke gegliedert wurde, sah man sie als eine Einheit. Im Verlaufe der Jahrhunderte, mit der Anhäufung neuen Wissens, ist jedoch eine fast unerträgliche Spezialisierung entstanden und hierdurch eine Verarmung der Betrachtungsweise eingetreten. Diese Aufsplitterung in gesonderte Teilgebiete wurde bis heute noch verstärkt durch die Aufgliederung der Universitäten in Fakultäten[1]. Immerhin muss betont werden, dass viele wissenschaftliche Erfolge gerade darauf beruhen, Komplexe in isolierbare Kausalketten aufzulösen[2].

"...: in modern society the principle of fragmentation, outrunning the principle of unity, is producing a higher and higher degree of disorder and disutility."[3]

Dieses Unbehagen über die anstehenden Lebens- und Umweltprobleme führte zur Suche nach einem neuen, wissenschaftlichen Ansatz. Die Lücke zwischen den notwendigen Spezialkenntnissen

---

1. Vgl. hierzu insbesondere Ackoff, R., Systems, organizations and interdisciplinary research, in: Eckman, D., System: research and design, proceedings of the first systems symposium at case institute of technology, New York 1961, S. 37: "We must stop acting as though nature were organized into disciplines in the same way that universities are."
2. Vgl.: Bertalanffy von, L., Vorläufer und Begründer der Systemtheorie, in: ebenda, Hrsg., Systemtheorie, Berlin 1972.
3. Ways, M., "How to think about the environment", in: Fortune, February 1970, S. 160.

und deren Einordnung in ein höheres Ganzes[1], muss geschlossen werden. Die Lösung scheint im Systemansatz zu liegen[2].

Der Systemansatz ist ein Ganzheitskonzept, mit dem man sowohl analytisch als auch synthetisch vorgehen kann. Es lassen sich damit statische und dynamische, reale und ideale Erscheinungen darstellen. Der hohe Abstraktionsgrad und die Verwendung formaler Begriffe ergeben ein "wertfreies", wissenschaftliches Instrumentarium.

Der Systemansatz bzw. die Systemtheorie ist an und für sich keine Theorie[3]. Er ist eher einem Gerüst vergleichbar, mit dessen Hilfe die schon vorhandenen Theorien aufgezeigt werden können. Zudem ermöglicht die Verwendung einheitlicher Begriffe die Auseinandersetzung und den Vergleich mit unterschiedlichen Theorien. Interdisziplinäre Erkenntnisse lassen sich hierdurch leichter austauschen.

Der Systemansatz hat grosse Aehnlichkeit mit der Infinitesimalrechnung und der Gravitationstheorie. Die Aussagefähigkeit hat er mit der Infinitesimalrechnung gemein. Es lassen sich

---

1. Hierzu Jaspers, K., Wahrheit und Wissenschaft, Basler Universitätsreden, Basel 1960, S. 18.
   "Solange nicht eingesehen wird: Die Unwahrheit der verabsolutierten Wissenschaft - die Bodenlosigkeit der erkennbaren Welt - die Kraft der Chiffren als Sprache der eigentlichen Wirklichkeit -, solange ist die Welt der modernen wissenschaftlichen Erkenntnis und des technischen Machens trotz ihrer in sich grossartigen, aber beschränkten Helligkeit doch im ganzen eine Verdunkelung des Menschen und eine Verkehrung dessen, worauf es für ihn ankommt."
2. Vgl.: Ackoff, R. Games, decisions and organizations, in: General systems, 4, 1959, S. 17: "Die Systemtheorie ist ein Schlüsselkonzept in der wisschenschaflichen Forschung.
3. Vgl.: Kaplan, M. Ueber systemorientiertes Forschen, in: Bertalanffy von, L., Systemtheorie, Berlin 1972, S. 9.

weder hier noch dort eo ipso direkte Schlüsse auf die Wirklichkeit ziehen. Die Komplexitätsgrade dagegen verbinden ihn mit der Gravitationstheorie. Je vielfältiger nämlich die relevanten Bedingungen sind, desto schwieriger ist die Anwendung.

Für unsere konflikttheoretische Fragestellung ist der dynamische Aspekt des Systemansatzes von grosser Bedeutung. Die dynamische und prozessuale Sichtweite war ebenfalls eine Eigenschaft antiken Denkens. Xénophon schrieb dem Menschen eine zweite Seele zu, um das mehrdimensionale menschliche Verhalten erklären zu können[1]. Heraklit weist uns auf den gleichen prozessualen Aspekt hin: "Alles strömt, und nichts dauert"[2].

In der Moderne wurde spätestens in Hegels und Simmels Werken von der einseitigen statischen Auffassung sozialer Phänomene Abstand genommen. Um die Jahrhundertwende war es direkt geboten, unter dem Einfluss von Whitehead und Einstein in dynamischen Kategorien zu denken[3]. Das Prozessuale verwies auf ein soziales Grundphänomen. Die Weiterentwicklung der sozialwissenschaftlichen Forschung blieb aber von dem prozessualen Gedankengut weitgehend unberührt. Erst nachdem heute die teilweise Unfruchtbarkeit des Funktionalismus[4] und Strukturalismus

---

1. Vgl.: Xénophon, Kyropädie, übersetzt von Dörner, C., Berlin 1855, 6. Buch, S. 13. In diesem Sinne auch Tolstoi in Anna Karenina.
2. Vgl.: Rüegg, W., Antike Geisteswelt I, Eine Sammlung klassischer Texte, München 1967, S. 76.
3. Vgl.: DeGreene, K., Systems psychology, London 1970, S. 80.
4. Der heutige Funktionalismus in der Sozilogie ist eine moderne Version des biologischen Modells. Vgl.: Buckley, W., Sociology and modern system, Engelwood Cliffs 1967, S. 12.

offen zutage getreten ist[1], bezieht man sich wieder auf die Ideen unserer Grossvätergeneration. Glücklicherweise ist die zu Beginn des 20. Jahrhunderts eingeleitete Entwicklung auf prozessueller Stufe in den Naturwissenschaften fortgesetzt worden. Wir können deshalb heute auf deren Ergebnis, die Systemtheorie, zurückgreifen. Obwohl sich fundamentale Gedankengänge der Systemtheorie eindeutig auf Sozialwissenschaftler wie Pareto und Max Weber stützen können, gibt es dennoch bei der sozialwissenschaftlichen Anwendung der Systemtheorie viele Probleme. Die blosse Verwendung systemtheoretischer Formulierungen genügt nicht, um neue Erkenntnisse zu gewinnen[2]. Es besteht die Gefahr des Missbrauchs, wie ihn Shakespeare zutreffend formulierte: "Hat es wenig Sinn, so hat es doch Methode"[3].

---

1. Vgl.: Bühl, W., Funktionalismus und Strukturalismus, München 1975, S. 9 f.
   Vgl.: Dahrendorf, R., Pfade aus Utopie, München 1968, S. 265.
2. Vgl. die diesbzügliche Kritik bei Ossowski, S., On the percularities of social sciences, Warsaw 1962, S. 164.
3. Shakespeare, W., Hamlet, Prince of Denmark, Act II, Scene 2, "Though this be madeness, yet there is method in't".

2. BETRIEBSRELEVANTE KONFLIGENE SYSTEME

2.1 Der Mensch als System

Wie hatte doch Aristoteles recht mit seinem berühmten Satze: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!" Wir gehen einen kleinen Schritt weiter und verweisen auf die Gestaltpsychologen, dass das Ganze etwas anderes ist als die Summe seiner Teile[1]. Diese Behauptung ist leicht zu validieren an den Eigenschaften des Systems "Mensch" (personales System). Die Eigenschaften des Menschen lassen sich offensichtlich nicht hinreichend auf die Eigenschaften seiner Teile zurückführen[2]. Wie wenig hat beispielsweise das Herz gemeinsam mit dem ganzen Menschen. Eine ganz andere Ebene liegt aber auch vor, wenn wir das Herz in seine chemischen Elemente auflösen. Nur die Art des Zusammenwirkens (Organisation) der Systemelemente und deren Eigenschaften lassen Schlüsse auf die Erscheinungen des Systems zu[3].

Bei unserer Analyse des personalen Systems (Mensch) beziehen wir uns stets auf die für das Verhalten und Handeln relevanten Aspekte. Es gibt jedoch viele Wege, um die Komplexität des Verhaltens darzustellen. Für unsere Zwecke gehen wir von einem psychologischen Ansatz aus, wobei aber zu beachten ist, dass es allerdings in der psychologischen Literatur ungezähl-

---

1. Vgl.: Wertheimer, M., Kurze Geschichte der Psychologie, München 1971, S. 172.
2. Vgl.: DeGreene, K., a.a.O., S. 20.
3. Vgl.: Hassenstein, B., Element und System, in: Bertalanffy von, L., u.a., Hrsg., Systemtheorie, Berlin 1972, S. 35.
   Vgl. auch: Homans, G., Contempory theory in sociology, in: Faris, R., Hrsg., Handbook of modern sociology, New York 1974, S. 970.

te hypothetische Konstrukte über das Verhalten des Menschen gibt. Diese widersprechen sich zum Teil, zum Teil ergänzen sie sich aber auch[1]. Wir halten uns in unseren Ausführungen hauptsächlich an die Modellvorstellungen von Lückert[2] (Lersch) und versuchen, mit der Systemtheorie, die Zusammenhänge aufzuzeigen.

Menschliches Verhalten[3] ist ein Ergebnis wechselseitiger Beeinflussung sozial-seelisch-leiblicher Prozesse. Menschliches Verhalten kann folglich konzipiert werden als Output eines komplexen dynamischen Systems (Mensch), das in grössere Systeme (Betrieb, Gesellschaft, etc.) eingebettet ist.

Die Konzeption des Menschen als ein System, in dem Prozesse ablaufen, legt die Frage nach den Zielen bzw. den Führungsgrössen dieser Prozesse nahe. Die grundlegende Frage nach dem letzten Ziel bzw. Sinn kann hier nicht beantwortet werden, weil sie ein metaphysisches Problem ist. Aus den klinischen Erfahrungen können wir jedoch schliessen, dass die Führungsgrösse das "Leben selbst" ist. Das menschliche Leben zeigt die Tendenz zur Selbsterhaltung, Selbstentfaltung, Selbstge-

---

1. Vgl.: Hall, S. u. Lindzey, G., Theories of personality, London 1970.
   Vgl.: Morgan, C. u. King, R., Introduction to psychology, London 1971, S. 387-395.
2. Vgl.: Lückert, H., Konfliktpsychologie, München 1972.
3. Verhalten ist in unserer Begriffskonzeption ein Oberbegriff für alle Aktivitäten des Menschen. Handeln und soziales Handeln sind dabei Unterbegriffe. Dies in Uebereinstimmung mit M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Köln 1964, S. 3, aber im Gegensatz zu andern Autoren, die unter Verhalten triebhaftes Verhalten im Gegensatz zur Handlung (action) verstehen.

staltung und Selbstverwirklichung[1]; innerhalb dieses Bereiches verhält er sich zielsuchend[2].

Diese immanenten Tendenzen, auf die wir noch näher eingehen werden, unterstreichen die Multifinalität des Menschen und sein polythematisches Wesen[3]. Folgt man diesen Erkenntnissen, so können wir die Behauptung verstehen, dass es den Menschen und damit die Gesellschaft gar nicht gibt oder geben kann. Der Mensch als weltoffenes Wesen hat die Möglichkeit, seine Daseinsverwirklichung auf verschiedene Art und Weise zu vollziehen. In dieser Offenheit liegt die Chance der menschlichen Freiheit, denn er hat die Wahl zwischen Alternativen. Dieselbe Offenheit birgt aber Konflikte in sich, wenn Menschen glauben, ihr Prinzip zum Prinzip aller erheben zu müssen. Gleichzeitig muss betont werden, dass der Mensch (Personality) auch ein Produkt der Gesellschaft ist[4] und er somit zwangsläufig das Bedürfnis hat, mit dieser in Harmonie zu leben[5].

Die Ausführungen über das Zustandekommen einer Handlung unterstreichen, dass das Verhalten nur als Ausfluss der Gesamtpersönlichkeit verstanden werden kann. Diese umschliesst ebenfalls die Vergangenheit mit den entsprechenden Erfahrungen, die im Gedächtnis bzw. Unterbewusstsein gespeichert sind. Hin-

---

1. Unter Selbstverwirklichung versteht Goldstein die Tendenz im Menschen, das Beste aus sich zu machen. Vgl.: Goldstein, K., The organisme, New York 1947, S. 228.
2. Diese Tendenzen sind nicht absolut und z.T. widersprüchlich.
3. Vgl.: Buckley, W., a.a.O., S. 60: Wir verstehen unter "multifinal" ein solches System, das aus ähnlichen Ausgangsbedingungen unterschiedliche Endzustände erreichen kann. Wir beziehen uns hier insbesondere auf den psychosozialen Bereich.
4. Vgl.: Mead, G., Mind, self and society, Chicago 1934.
5. Vgl.: Durkheim, E., Le suicide, Paris 1960.

zu kommt die Situations- und Zeitbezogenheit des Verhaltens[1], wobei die Zeitbezogenheit auf den Wandel verweist, dem der Mensch unterworfen ist. Rein bio-physiologisch sprechen wir hier vom Altern; in psychologischer Betrachtungsweise eher von Reifung. Die Situationsbezogenheit charakterisiert sich beim Handeln insbesondere durch die menschliche Abhängigkeit von den im Augenblick vorhandenen Informationen, die einschränkend und widersprüchlich sein können. "An der gleichen Zeit- und Raumstelle können gleichzeitig mehrere "Einflüsse", "Wirkungen", "Funktionen", "Beziehungen", "Bedürfnisse", "Rollenerwartungen" usw. wirksam werden"[2].

Die im Individuum ablaufenden Prozesse geschehen grösstenteils unbewusst[3]. Menschliches Verhalten stützt sich auf gespeicherte Informationen, die eisbergartig strukturiert sind, wobei dem handelnden Menschen nur die "Spitze" zugänglich ist. Ausserdem wird die Konstanz im Verhalten im allgemeinen überschätzt[4]. Zum einen wird die Inkonsistenz durch die oben erwähnten Gründe verursacht, zum andern liegt sie in der Einheit der rezeptiven, entscheidenden und ausführenden Instanzen des Individuums, die sich gegenseitig beeinflussen und die alle ähnlichen Störgrössen[5] ausgesetzt sind[6], begründet. Nichtsde-

---

1. Vgl.: Argyle, M. The social psychology of work, Harmondsworth 1974, S. 114.
2. Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 21, leicht verändert zitiert.
3. Vgl.: Kierkegaard, S., Die Krankheit zum Tode, zitiert nach Horney, K., Unsere inneren Konflikte, München 1973, S. 26.
4. Vgl.: Ichheiser, G., Misunderstandings in human relations, a study in false social perception, A.J. of Soc. XV, 1949.
5. Solche Störgrössen sind z.B. Krankheit, Müdigkeit, Alkohol, etc., Vgl.: DeGreene, K., a.a.O., S. 137-139.
6. Vgl.: Stagner, R., Psychology of personality, London 1961, S. 182.

stoweniger bildet das Verhalten ein Ganzes, das unter der Führungsgrösse "Leben" steht.

Den Menschen kann man in verschiedene Subsysteme untergliedern. Wir können beispielsweise ein bio-physiologisches, ein bio-psychisches und ein psychisch-geistiges Subsystem unterscheiden. Diesen Subsystemen sind unterschiedliche Prozesse und Entwicklungsmöglichkeiten eigen. Kontinuierlich dargestellt, bewegen sie sich zwischen Homöostase und Wandel. Homöostatische Prozesse sind mehr dem biologischen Bereich zuzuordnen, der Wandel dagegen entspricht dem geistigen Bereich[1]. Vor allen Dingen müssen wir bei der Erklärung menschlichen Verhaltens behutsam mit Gleichgewichtsannahmen umgehen, wenn nicht sogar gänzlich vermeiden, denn die gewohnten Gleichgewichtsunterstellungen sind selbst im biologischen Bereich fraglich geworden.

Wir versuchen nun mit Hilfe eines strukturalen Systemmodells (Abbildung 1) das menschliche Verhalten darzustellen. Alle Ebenen (Elemente bzw. Subsystem) sind dabei derart gekoppelt, dass jeder Output eines Elementes gleichzeitig Führungs-, Stell- und eventuell Störgrösse für die anderen Elemente sein kann[2]. Die Outputs der Elemente können dabei einander verstärken oder kompensieren[3], aber auch neutralisieren. Die entsprechende Regelung findet im Ich, im Es und im Selbst statt, wobei das Selbst als letzte Instanz zu betrachten ist. Das Ergebnis dieses Prozesses ist das menschliche Verhalten (Stell-

---

1. Vgl. hierzu: Stagner, R., Psychology of personality, a.a.O., S. 520.
2. Vgl.: Etkin, W., Social behavor from fish to man, Chicago 1967, S. 116.
3. Vgl. hierzu: Jungs, Gesetz der Kompensation (Jung betonte in seinen Schriften die im Menschen vorhandenen widerstrebenden Tendenzen).

grösse), das sich auf eine bestimmte Umwelt bezieht, die eine bestimmte Verhältnisdimension zum System annehmen soll.

Ein grosser Teil der sich jetzt stellenden Probleme über das Verhaltensschema (Persönlichkeitsschema) wird in den anschliessenden Abschnitten referiert. Man sollte sich aber stets bewusst bleiben, dass das menschliche Verhalten noch nicht umfassend verstanden wird[1].

---

1. Vgl.: Hall, S. u. Lindzey, G., a.a.O., S. 71

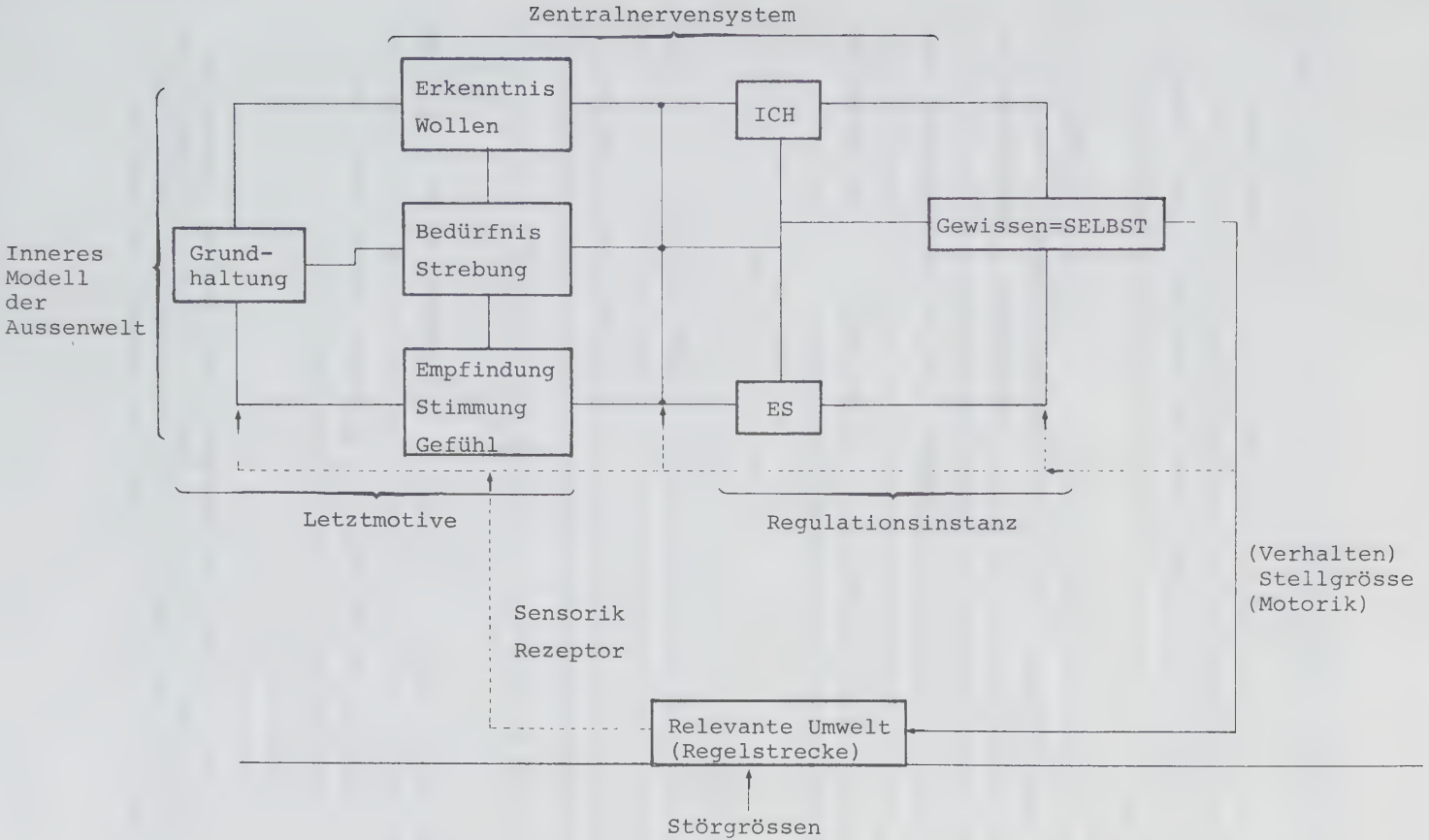

Abb. 1: Modell des Verhaltens

2.11 Element Wollen - Ich

Als Wollen bezeichnen wir das bewusste Herbeiführen eines gegenwärtigen oder zukünftigen Ereignisses aufgrund einer Entscheidung. Dabei besteht auch hier die Möglichkeit, dass das Gewollte gleichzeitig Führungsgrösse eines anderen Elementes ist.

Die regulierende Instanz des Wollens aufgrund der Erkenntnis (Denken) ist das Ich. Auf dieser Ebene findet die rationale Auseinandersetzung mit der Umwelt statt; die reine Logik und das Rationalitätsprinzip herrschen hier vor. Hierbei werden Probleme mittels Vorstellungen gelöst. In diesem Vermögen unterscheidet sich der Mensch wesentlich vom Tier, das nur durch "Versuch und Irrtum" Probleme lösen kann.

Das Ich entspricht dem Bewusstsein. Es kontrolliert als letzte bewusste Instanz unser Verhalten[1], wobei es aber auch Zuflucht zu Rechtfertigungen nimmt (Rationalisierung)[2]. Man kann daher die Frage aufwerfen, ob es überhaupt einen freien Willen gibt. Für unsere Belange besteht der freie Wille in der Möglichkeit, zwischen verschiedenen Motiven und Normen zu wählen.

Im Ich erlebt sich der Mensch. Bei bewusstem Verhalten schiebt sich zwischen die Wahrnehmung und die Handlung bzw. Nichthandlung das bewertende Ich ein. Mit anderen Worten: es liegt eine Entscheidung des Individuums vor. Dies steht im krassen Gegensatz zum Tier, dessen Verhalten direktes Reaktionsverhalten ist. Diese Feststellung impliziert jedoch nicht, dass Tiere

---

1. Vgl.: Lückert, H., a.a.O., S. 414.
2. Versuche zeigten, dass Menschen, denen Aufträge unter Hypnose gegeben wurden, diese nach Beendigung der Hypnose ausführten, dabei aber, befragt nach dem Grunde ihres Verhaltens, andere Gründe als den "vergessenen" Auftrag angaben.

auf gleiche Reize immer gleich reagieren müssen, denn es kommt auch auf ihre "Einstellung" bzw. ihre Wahrnehmung an[1].

2.12 Element Empfindung

Die Empfindung steht bis zu einem gewissen Grad in polarem Verhältnis zur Erkenntnis. Die Begriffe für Empfindungsinhalte - Gefühl und Stimmung - bringen dies deutlich zum Ausdruck. Einige Autoren möchten allerdings diese Ausdrücke für Verhaltensmotivation aus der wissenschaftlichen Literatur verbannt wissen, weil sie zu komplex seien[2]. Wir können uns dieser Meinung nur bedingt anschliessen, denn gerade in diesen Begriffen kommt die Eigenart menschlichen Verhaltens zum Ausdruck.

Das menschliche Verhalten unterliegt nicht nur der Steuerung durch die Bedürfnisse und die Erkenntnisse, sondern auch Gefühle und Stimmungen müssen als intervenierende Variablen in Betracht gezogen werden. Ihre Stärke kann die absolute Oberhand gewinnen, so dass sie verhaltensbestimmend werden. Durch die ausgeprägte situationale Abhängigkeit unterscheiden sie sich von den übrigen Faktoren.

Die Funktion der Gefühle und Stimmungen ist vielfältig. Bei Tieren stehen sie in enger Beziehung zu den Trieben. Die Stimmung versetzt das Tier in eine bestimmte Aktivitätsbereitschaft, so z.B. während der Brunstzeit, die zu Reaktionen bei Artgenossen führt. Auch beim Menschen gibt es Anzeichen, die

---

1. Vgl.: Hebb, D., Einführung in die moderne Psychologie, Weinheim 1969, S. 104.
2. Vgl.: Hebb, D., a.a.O., S. 233.

auf die kommunikative Ebene verweisen. Es ist sozusagen eine Primitivform der Kommunikation[1]. Ebenso wichtig scheint uns aber zu sein, dass die Gefühle die Funktion des "general Problem-Solver"[2] übernehmen, also ein Mittel der Lebensbewältigung sind. Der Entscheid oder das Verhalten wird dann mit dem Verweis auf das Gefühl begründet.

Man geht wohl nicht fehl, wenn das gefühlsmässige Handeln in seiner tiefsten Ausprägung dem Es gleichgesetzt wird. Das Es ist der Inbegriff aller antriebsunmittelbaren Erlebnisse. Seine Steuerung hat pathischen Charakter, beruhend auf dem hedonistischen Prinzip der Lustgewinnung und Schmerzvermeidung[3]. Die Regulation durch das Es umfasst ebenfalls die Gewohnheitshandlung, wodurch das Bewusstsein entlastet wird. Ferner wird die Impulsivhandlung mit dem Es in Verbindung gebracht. Allerdings hat sich gezeigt, dass die meisten Impulsivhandlungen nicht einer gewissen Besonnenheit entbehren[4], wodurch sie sich von den Primitivreaktionen unterscheiden.

Etliche Studien weisen daraufhin, dass die Gefühle (Emotionen) leistungssteigernd wirken können, zu starke Gefühle können aber einen gegenteiligen Effekt bewirken[5].

---

1. Vgl.: Vernon, M., Human motivation, Cambridge 1973, S. 76.
2. Newell, A. et al., A variety of intelligent learning in a general problem solver, in: Yovits, M. u. Cameron, S., Hrsg., self-organizing system, Oxford 1962, S. 63 ff.
3. Moderner Vertreter dieser Theorie ist besonders Young, P., in: Motivation and Emotion, New York 1961.
4. Vgl.: Lückert, H., a.a.O., S. 200.
5. Vgl.: Morgan, C. u. King, R., a.a.O., S. 227 f.

2.13 Element Gewissen - Selbst

Stellt man sich die Frage, wie die Outputs der Elemente in eine Stellgrösse (Verhalten) integriert werden, so führt uns diese Fragestellung zum Selbst, das die Leitstelle und Keimstätte der Person bildet[1]. Es hat die Funktion eines Reglers und auch eines zielsetzenden Systems, das Führungsgrössen für die übrigen Elemente (Subsysteme) abgibt.

Das Selbst nimmt eine Mittelstellung zwischen dem Ich und dem Es ein, indem es die beiden Elemente in Uebereinstimmung bringt[2]. Darüber hinaus ist das Selbst die Nahtstelle zwischen dem Individuum und der Gesellschaft. Diesem Gedankengang entsprechend untergliedern wir das Selbst in Freuds Ueber-Ich (autoritäres Gewissen) und in ein endopsychisches Gewissen (humanistisches)[3].

Das endopsychische Gewissen kommt durch die besondere Art des Zusammenwirkens des Ich und des Es zustande. So ist sein Inhalt immanent vorgegeben. Während das endopsychische Gewissen in vollem Einklang mit dem Menschen selbst steht, braucht das beim Ueber-Ich nicht der Fall zu sein, denn dieses ist der Inbegriff der von der Gesellschaft übernommenen Werte, insbesondere die "Stimme des Vaters". Bei Verhalten, das mit dem Gewissen nicht konform ist, treten Schuldgefühle auf. Mit Recht lässt sich deshalb der Mensch als Mischprodukt auffassen, das von der Gesellschaft (begleitend) und von angebore-

---

1. Vgl.: Lückert, H. a.a.O., S. 214.
2. Vgl.: Stagner, R., Psychology of personality, a.a.O., S. 212.
3. Fromm, E., Psychoanalyse und Ethik, Stuttgart 1954, S. 158. Von ähnlichen Annahmen geht auch Maslow, A., The father reaches of human nature, Harmondsworth 1973, S. 45, aus mit den intrinsischen Werten (B'Werte).

nen Bestimmungen und Fähigkeiten geformt wird. Die Frage, wie weit das genetische Erbgut mitbestimmt, wo die Umwelteinflüsse beginnen, ist noch umstritten[1].

Kulturkritisch weist Fromm auf die heutige partielle Antinomie zwischen dem endopsychischen und autoritären Gewissen hin. Des Menschen erste Aufgabe muss aber die Integration des Selbst, d.h. beider Gewissen sein, so dass der Mensch aus der von ihm geschaffenen Gesellschaft Nutzen ziehen kann, anstatt von ihr ausgenutzt zu werden[2].

Durch die wertfühlende Teilnahme und die Möglichkeit der seelischen Bindung durch das Gewissen, kann der Mensch als ein für seine Handlung verantwortbares Wesen postuliert werden. Aber das Ueber-Ich bringt auch die Relativität des Gewissens zum Ausdruck, denn die Empfindungen des Gewissens bei Uebertretungen gesellschaftlicher Normen sind wiederum abhängig von der Art und Weise der erfolgten Sozialisation[3].

---

1. Vgl.: Rhenman, E. et al.: Conflict and co-operation in business organizations, New York 1970, S. 6.
   Eine logische Folgerung aus dieser Erkenntnis ist die Notwendigkeit einer normativen (angewandten) Pädagogik. Eine sog. "Freie Entwicklung" des Kindes zum Erwachsenen gibt es nicht, weil die sozialen Fähigkeiten nicht oder ungenügend erlernt würden. Die reine anti-autoritäre Erziehung ist in diesem Sinne barer Unsinn. Politische Umstände dürften dieser Bewegung Auftrieb verliehen haben.
2. Vgl.: Fromm, E., The sane society, New York 1966, S. 326.
3. Hierzu Homans, G., Theorie der sozialen Gruppe, Opladen 1972, S. 319: "Die Behauptung ist nicht übertrieben, dass in diesen Bezirken nur eine Person, die kein Verbrecher war, Anzeichen von Persönlichkeitsstörungen aufwies." (Kriminelle Subkultur.)

2.14 Element Grundhaltung

Die Grundhaltung ist eine in der Person wirkende Entität, welche das Verhalten und Handeln des Menschen hinsichtlich seiner Art und seiner Intensität bzw. Tiefe beeinflusst. Ihr muss deshalb der Charakter einer Führungsgrösse zuerkannt werden. Grundhaltung ist hier als eine fundamentale, dispositionelle Gerichtetheit definiert[1]. Synonyme der Grundhaltung sind Attitüde und Interesse[2].

Es hat sich schon längst herausgestellt, dass die Menschen unterschiedlich wahrnehmen und entscheiden[3]. Diese Unterschiede beruhen zum Teil auf der Grundhaltung, die von Anlage[4], Erziehung, Erfahrungen und Einstellungen abhängt[5]. Aufgrund der relativen Beständigkeit der Grundhaltung entwickelte E. Spranger ein Klassifikationsschema, das wir nachfolgend leicht abgeändert wiedergeben:

1. Die wissenschaftliche Grundhaltung zeigt sich im Bestreben nach Erklärung der Dinge. Es werden Systeme entwickelt. Gleiches und Ungleiches wird in Klassifikationen ausgedrückt, wobei Schönheits- und Nützlichkeitsaspekte vernachlässigt werden. Die Interessen sind empirische, rationale und kritische. Prototyp dieser Grundhaltung ist der Wissenschaftler.

---

1. Lückert, H., a.a.O., S. 215.
2. Vgl.: Vernon, D., Cambridge 1973, S. 108.
3. Haire, M., Psychology in management, London u.a. 1964, S. 106 f.
4. McGuire, J., Innate and physiological aspects of attitudes, in: Warren, N. u. Jahoda, M., Hrsg., Attitudes, Harmondsworth 1973, S. 49-56, unterteilt Anlage weiter in genetische und physiologische.
5. Vgl.: Lückert, H., a.a.O., S. 495.

2. Die wirtschaftliche Grundhaltung ist im homo oeconomicus personifiziert. Der Nützlichkeitsaspekt der Dinge steht im Vordergrund. Sinnvoll ist deshalb nur, was nützlich ist.

3. Die ästhetische Grundhaltung betont den Schönheitsaspekt der Dinge. Das Schöne gilt hierbei als Massstab.

4. Die soziale Grundhaltung verkörpern der Altruist und Philanthrop. Die Liebe zum Menschen steht im Mittelpunkt; der Mitmensch ist für ihn das Höchste. Die Hinwendung zum Menschen ist für ihn das Gleiche wie die Macht für den Politiker. In reinster Form ist die soziale Haltung selbstlos und berührt schon den Bereich des Religiösen.

5. Die politische Grundhaltung enthüllt sich im Umgang mit der Macht, die zum Kristallisationspunkt aller Handlungen wird.

6. Die religiöse Grundhaltung offenbart sich in einem entsprechenden Weltbild. Das Uebernatürliche und das Metawissenschaftliche geniessen grosse Beachtung. Unmittelbar davon wird der Lebenssinn abgeleitet. Das Verhalten des Menschen wird in Beziehung zum letzten Prinzip (Gott) gesehen[1].

Auf einen weiteren Aspekt der Grundhaltungen verweist uns Max Weber mit seiner Typisierung in traditionales, affektuales, wertrationales und zweckrationales Handeln[2]. David

---

1. Vgl.: Spranger, E., Lebensformen, Halle 1930, S. 121-276. Vgl.: Guth, W. u. Tagiuri, R., Personal values and corporate strategie, in: Harvard Business Review, Nr. 5, 1965, S. 123-132.

2. Vgl.: Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Köln 1964, S. 17.

Riesman dagegen begnügt sich mit zwei Grundtypen: dem innengeleiteten und dem aussengeleiteten Menschen[1].

Die Kategorisierung der Grundhaltungen verweist uns einerseits auf den sozial-kulturellen Rahmen, anderseits auf die Werthaltung des Individuums. Die Wertorientierung ist identisch mit der Grundhaltung. Dieser Sachverhalt geht aus der Definition des Wertes hervor: Der Wert ist eine explizite oder implizite Auffassung, die es Individuen oder Gruppen erlaubt, zwischen zwei oder mehreren Zuständen zu wählen[2].

Wir müssen die Frage stellen, inwieweit nun die verschiedenen Grundhaltungen handlungsrelevant sind. Unsere systemtheoretische Konzeption veranschaulicht, dass die Grundhaltung nur einer der bestimmenden Faktoren ist. Er deutet auf eine langfristige Konstanz hin. Die einzelne Handlung kann deshalb aus situativen, normativen und zeitlichen Gründen der Grundhaltung widersprechen. Der Mensch hat eben seine Handlung an der gegebenen Umwelt zu orientieren, was ihn aber nicht hindern kann, das Gegenteil zu "denken". Dies erklärt teilweise die nach aussen sichtbare Wertwidersprüchlichkeit des Menschen[3]. Zudem gibt es die sog. Reflexnaturen (Klages), die jede Linie vermissen, es sei denn die des augenblicklichen Vorteils. Eine weitere Variable ist der Wandel. Langfristig gesehen unterliegt auch die Grundhaltung dem Wandel. Schlüsselerlebnisse wie Krankheit, böse Erfahrungen usw. können diesen Prozess vehement beschleunigen.

---

1. Riesman, D., Die einsame Masse, Hamburg 1974, S. 31, 35.
2. Vgl.: Williams, R., Values, in: Intern. Encyclopedia of the social sciences, London 1970, S. 285.
3. Vgl.: LaPierre, R., Attitudes versus actions, in: Social force, vo. 13, 1934, S. 230-237.

Empirische Untersuchungen bestätigen die mögliche Vorhersage der Berufswahl durch Kenntnis der Grundhaltungen, wie sie Spranger aufgezeichnet hat[1]. Demgegenüber zeigen Studien über das Handeln und Verhalten am Arbeitsplatz, dass keine signifikante Korrelation zur Grundhaltung besteht[2]. Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz ist vielleicht bereits angedeutet in den unterschiedlichen Ebenen der Untersuchungen zu finden. Die Berufswahl ist eine Entscheidung von so langfristiger Bedeutung, dass die werthafte Komponente schwerer ins Gewicht fällt. Das Verhalten und Handeln am Arbeitsplatz ist eher situationsbedingt, also vordergründig.

2.15 Element Bedürfnisse - Strebung

Die Strebung und das Bedürfnis stehen in einem reziproken Verhältnis. Die Strebung hat prozesshaften Charakter und ist zielorientiert, das Bedürfnis hingegen kennzeichnet mehr den Inhalt des Anzustrebenden (Zielinhalt)[3]. Aus diesem Verhältnis lässt sich ableiten, dass das Individuum sowohl getrieben, als auch angezogen wird. Beiden Faktoren entströmt Steuerungskraft zur Existenzverwirklichung des Menschen, wobei das Bedürfnis erlebnisnäher und die Strebung handlungsnäher ist[4].

---

1. Duffy, E., A critical review of investigations employing the Allport-Vernon study of values and other tests of evaluative attitude. Psychological Bulletin 1940, 37, 597. Vgl.: Allport, G., u.a. Study of values, Boston 1951. Vgl.: Duffy, E. u. Crissy, Evaluative attitudes as related, to vocational interests and academic achievement, in: Journal of Abnormal Social Psychology 35, 1940, S. 226.
2. Vgl.: Williams, R. and Blackler, F., Motives and behavior at work, in: Warr, P., Hrsg., Psychology at work, Harmondsworth 1971, S. 305.
3. Vgl.: Lückert, R. a.a.O., S. 59.
4. Vgl.: ebenda, S. 218.

Bedürfnisse, die auf die vitale Thematik des Menschen bezogen sind, entsprechen den Trieben bei den Tieren. In der Humanpsychologie hat man jedoch vom verwässerten Begriff "Trieb" und dem damit verbundenen Terminus "Instinkt" Abstand genommen[1]. Mit Recht, denn es bestehen doch wesentliche Unterschiede in der tierischen und menschlichen Dynamik[2], insbesondere in der Befriedigung der Triebe bzw. Bedürfnisse. Die tierischen Triebe sind zeitgebunden, der Mensch hingegen hat die Möglichkeit, seine Bedürfnisse zu steuern und die Befriedigung aufzuschieben[3].

Die Bedürfnisse des Menschen fussen in mancher Hinsicht auf seinem Mängelwesen im vital-sozialen Bereich und auf seinem Ueberschusswesen[4] im imaginativ-geistigen Bereich. Die Bedürfnisse sind also angeboren und erlernt[5]. Die Angeborenheit bedingt aber nicht, dass das Bedürfnis schon bei der Geburt vollentwickelt ist, sondern nur, dass die Anlage für eine gegebene Entwicklung vorgezeichnet ist. Eng mit dem Mängel- und Ueberschusswesen ist die Offenheit der Bedürfnisse verbunden, die es ermöglicht, ein und dasselbe Bedürfnis auf verschiedene Art und Weise zu befriedigen.

---

1. Vgl.: Cofer, C. u. Appley, M., Motivation theory and research, New York 1968, S. 35-45.
2. Vgl.: Touraine, A., Pour la sociologie, Paris 1974, S. 96, sieht nur graduelle Unterschiede zwischen tierischem und menschlichem Verhalten. Die Uebergänge sind also fliessend vom primitivsten Lebewesen bis zum Menschen.
3. Vgl.: Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S. 22.
4. Vgl.: Lückert, R., a.a.O., S. 63.
5. Vgl.: Adorno, T., Zum Verhältnis von Soziologie und Psychologie, Sociologica 1, Frankfurt 1956, S. 22, der alle Bedürfnisse als gesellschaftlich übertragen hält.
   Vgl.: Marcuse, H., Der eindimensionale Mensch, Zürich 1967, S. 25, 252, der zwischen echten und unechten Bedürfnissen unterscheidet.

Das Phänomen der Bedürfnisse spielt in der betriebswirtschaftlichen Literatur eine grosse Rolle. Die relative Einfachheit und Geschlossenheit dieses Begriffs üben verständlicherweise einen gewissen Reiz aus, damit das menschliche Verhalten und Handeln zu erklären. Die einzelnen, verwendeten Bedürfnis-Konstrukte weisen geringfügige Unterschiede auf, die oft nur durch die Wortwahl oder die hierarchische Anordnung bedingt sind. Die Maslowschen Grundbedürfnisse sind beispielsweise synonym mit Herzbergs Hygiene-Faktoren und M. Scott Meyers Erhaltungsbedürfnissen[1].

Eine führende Stellung nimmt das Maslowsche Modell ein, das in der Y-Unternehmungstheorie von McGregor[2] wiederkehrt und das auch in leicht abgeänderter Form durch das Netherlands Paedagogik Institut propagiert wird. Das Maslowsche Modell unterscheidet drei Bedürfnisschichten des Menschen: die existentielle, die soziale und die egotische. Diese wiederum lassen sich weiter differenzieren in menschliche Grundbedürfnisse: Sicherheitsbedürfnis, Bedürfnis nach mitmenschlicher Zuwendung, Bedürfnis nach Anerkennung, Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und die Transzendenz.

1. Die physiologischen Grundbedürfnisse äussern sich im Verlangen nach Nahrung, Schlaf, Wasser etc. Sie haben eine vitale Thematik.

2. Das Sicherheitsbedürfnis macht sich erst bemerkbar, wenn das Grundbedürfnis befriedigt ist. Der Mensch in dieser Bedürfnisstufe setzt alle Kräfte ein, um seine Zukunft gegen Gefahren, Bedrohungen und Entbehrungen zu sichern.

---

1. Vgl.: Meyers, S., Every employee a manger, New York 1970, S. 10.
2. McGregor, D., Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf 1971.

3. Wenn die mehr körpergebundenen Bedürfnisse und die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt sind, taucht das Bedürfnis nach mitmenschlicher Zuwendung auf. Auf dieser Stufe kommt die Soziabilität des Menschen zum Ausdruck.

4. Auf der vierten Stufe erwacht das Bedürfnis nach Anerkennung, welches auf der Selbstachtung und der Anerkennung der Mitmenschen beruht. Der einzelne will seine Energie für konstruktive Ziele einsetzen und dabei nützlich sein für andere.

5. Die letzte Stufe der Bedürfnisleiter wird als Metabedürfnis bezeichnet. Die Bedürfnisse der Stufen eins bis vier stellen eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung zur Selbstverwirklichung dar. Deshalb ist eine weitere Stufe notwendig, auf der das Leben ganzheitlich erfahren wird. Der dem Menschen immanente Egoismus macht hier der Selbstlosigkeit Platz. Es ist die Phase des reifen, vollentwikkelten Menschen, der sog. integrierten Person[1]. Sie entspricht dem konfuzianischen Zustande, der besagt, dass man das tun will, was man zu tun hat, und was man zu tun hat, das will man tun[2]. Schelling erkennt in diesem Zustande die Freiheit. Die wahre Freiheit besteht bei ihm im Einklang mit einer heiligen Notwendigkeit[3].

---

1. Maslow, A., The farther reaches of human nature, Harmondsworth 1973, S. 95.
2. Vgl.: Kluckhohn, C., u.a., Values and value-orientations in the theory of action, in: Parsons, T. u. Shils, E., Towards a general theory of action, New York 1965, S. 400.
3. Schelling, F., Freiheit, Werke 4, München 1927, S. 283.

Obige Stufe ist in den neuesten Schriften von Maslow unterteilt worden in die Y- + Z-Selbstverwirklichung[1]. Die Y-Selbstverwirklichung, angelehnt an McGregors Terminologie, entspricht eher dem Verhalten des Unternehmers, also des Pragmatikers und Realisten, als dem des Betrachters und Aesthetikers. Die auffälligsten Merkmale des Y-Bildes sind Aktivität, Zielbewusstheit und Verantwortungsbewusstsein. Die Z-Selbstverwirklichung aber ist die höchstmögliche Entfaltungsstufe des Menschen und übertrifft die Y-Selbstverwirklichung. Es handelt sich um einen Universalmenschen, der über der Zeit und seiner Vergangenheit steht. Statische Betrachtungsweisen gehen über in dynamische, Dichotomien lösen sich in ein übergeordnetes Ganzes auf. Gegensätze, Tatsachen und Werte stimmen damit überein[2].

Maslow vertritt die Ansicht, dass das jeweils niedrigere Bedürfnis in seiner aufgestellten Hierarchie das wichtigere ist[3]. Solange dies unbefriedigt bleibt, verhindert es die Weiterentwicklung des Menschen. Die Befriedigung ist selbstverständlich eine von Mensch zu Mensch unterschiedliche Grösse[4].

In unserem dynamischen Erklärungsmodell der Persönlichkeit sind die Bedürfnisse nur ein Teil innerhalb einer grösseren Konfiguration. Dies bedeutet, dass Handeln und Verhalten nur partiell durch Bedürfnisse erklärt werden können. Es sei noch

---

1. Vgl.: Maslow, A., The farther reaches of human nature, a.a.O., S. 293 ff.
2. Vgl.: ebenda, S. 124.
   Nach Rose, A., in: British journal of sociology 1956, S. 3 soll Max Weber dieses unwissenschaftliche Phänomen voll erkannt haben.
3. Vgl.: Brecht, B., "Zuerst kommt das Fressen und dann die Moral."
4. Vgl.: Maslow, A., A theory of human motivation, in: Psychological review, July 1943, S. 370-396.

erwähnt, dass das Maslowsche Modell unverständlicherweise als eindimensionales Modell abgetan wird, obwohl ein näheres Eingehen unmissverständlich die Mehrdimensionalität zeigt.

Die Gültigkeit der Maslowschen Bedürfnishierarchie ist nicht unbestritten. Zum einen wird auf die Unsicherheit bei der Zuordnung in eine bestimmte Bedürfniskategorie verwiesen, zum andern behauptet man, die Maslowsche Hypothese allgemein falsifiziert zu haben. Wir sind jedoch der Meinung, dass die wissenschaftliche Diskussion über diesen Gegenstand noch lange nicht abgeschlossen ist, weil das Maslowsche Konzept noch nicht adäquat operationalisiert wurde[1].

---

1. Folgende Autoren setzen sich mit der empirischen Gültigkeit der Maslowschen Bedürfnis-Konzeption auseinander:
   Vgl.: Friedländer, F., Underlying sources of job satisfaction, in: Journal of applied Psychology, 47, 1963, S. 246-250.
   Vgl.: Huizingy, G.: Maslow's Need Hierarchy in the work situation, Groningen 1970.
   Vgl.: Cofer, C. u. Appley, M., Motivation theory and research, London 1968, S. 684 f.
   Vgl.: Hall, D. u. Nougaim, W., An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting, in: Organizational behavior and human performance, 3, 1968, S. 12-35.
   Vgl.: Alderfer, C., An empirical test of a new theory of human needs, in: Organizational behavior and human performance 4, 1969, S. 142-175.

2.16 Konfliktpotential des personalen Systems

Im vorausgehenden Abschnitt haben wir versucht, den Menschen, der in die meisten soziologischen Betriebsanalysen als "unbesehenes Datum" eingeht, hinsichtlich seiner individuellen und damit auch konfligenen Bezüge abzugrenzen. Es galt ausserdem, einem sozialen Determinismus im Ansatz entgegenzuwirken, ohne jedoch dem Individuum die Rolle des konfligenen Kausalfaktors zuzuschieben.

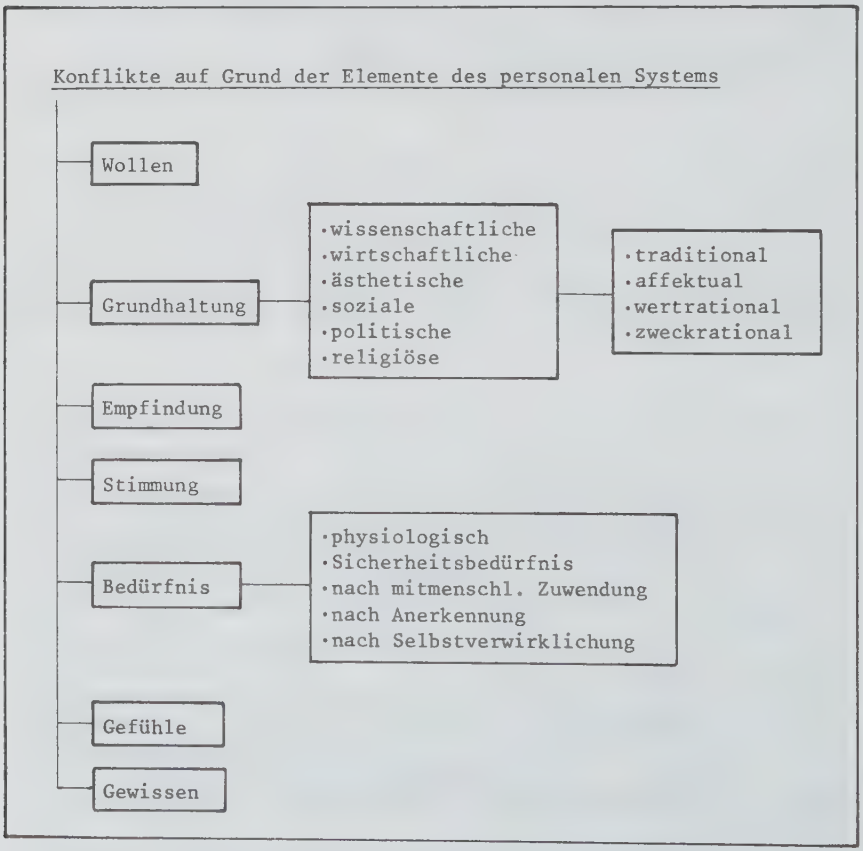

Abb. 2: Konfliktpotential des personalen Systems

Wir stellen den Menschen als ein System von Elementen dar, das ein korrelatives Verhältnis zur Umwelt hat. Die zum Teil unterschiedlichen Tendenzen der Elemente führen dazu, dass innerhalb des Menschen Konflikte (intra-individuelle Konflikte) entstehen. Die angeborenen und erlernten Unterschiede zwischen den Menschen ergeben weitere Konfliktmöglichkeiten. Die These, dass es den Menschen schlechthin nicht gibt, vervollständigt dieses Bild.

Konflikte zwischen Personen entstehen häufig durch die unterschiedlichen Präferenzen, also durch eine andere Orientierung des personalen Systems. Konflikte können aber auch gerade dadurch entstehen, dass die personalen Systeme gleich orientiert sind (Knappheit der Ressourcen).

Die Vermaschung des personalen Systems mit sozialen Systemen eröffnet die Möglichkeit, die weiteren Ausführungen mit einer soziologischen Betrachtungsweise zu verknüpfen, um so die konfligene betriebliche Situation besser darstellen zu können.

2.2 System Gesellschaft

2.21 Einleitung

Zu den komplexesten Problemen innerhalb der Soziologie gehört zweifelsohne die Darstellung der Gesellschaft als ein soziales System, dessen Grössen, In-, Through- und Outputs aussagerelevant sind, d.h., dass die potentiellen Ergebnisse dem Kriterium der Falsifizierbarkeit genügen.

Infolge der Unzulänglichkeiten bei der Fassung gesamtgesellschaftlicher Zusammenhänge vertrat R. Merton die Ansicht, die soziologische Forschung solle sich vorderhand auf Theorien mittlerer Reichweite beschränken. Diesem Gedankengang können wir uns nicht anschliessen, zumal die Erforschung von Kleingruppen nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Makrosoziologie steht. Bildlich gesprochen: wir können nicht ohne weiteres die Erkenntnisse über Mücken auf Elefanten übertragen. Hier handelt es sich um einen anderen Forschungsgegenstand. Der weitere Einwand gegen eine Makrosoziologie, dass nämlich die jetzigen Mittel zur Erforschung der gesamtgesellschaftlichen Grössen unzureichend sind, darf uns nicht daran hindern, dennoch Gesellschaftsmodelle zu entwickeln.

Den Wert von Modellen, auch spekulativer Art, zeigen uns die Erfolge der Tiefenpsychologie und der Wirtschaftswissenschaften. In den dreissiger Jahren hat z.B. Leontief ein Input-Output-Modell, "basierend" auf F. Quesnay und dem Walras-Gleichgewicht, entwickelt, dessen Brauchbarkeit erst heute, nachdem die entsprechenden Daten verfügbar sind, voll zur Geltung kommt[1]. Wenn auch das Modell von Quesnay jeder empi-

---

1. Vgl.: Leontief, W., The structure of the American economy, 1919-1920, Cambridge Mass. 1946.
   Vgl.: Samuelson, P., Volkswirtschaftslehre, Bd. 2, Köln 1970, S. 487-489.

rischen Grundlage entbehrte, weckte es doch das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge[1].

In den folgenden Ausführungen über das gesamtgesellschaftliche System geht es uns auch in erster Linie um das Einsichtsvermögen in ein solches System. Da das gesellschaftliche System ebenfalls das wirtschaftliche Subsystem einschliesst, ist es das komplexeste aller "sozialen" Systeme.

2.22 Kontext konkreter gesellschaftlicher Subsysteme zum personalen System.

Auf Grund systemtheoretischer Ueberlegungen, Beziehung Element-System, erreichen wir über das personale System als Element der Gesellschaft eine mögliche Ausgangsbasis für die Erklärung gewisser Eigenschaften des Systems "Gesellschaft".

Unter Gesellschaft verstehen wir ein soziales System, dessen Kennzeichen ein Höchstmass an Selbstgenügsamkeit ist[2]. Insofern deckt sich diese Definition ungefähr mit dem Begriff des Staates.

Ein direkter Bezug des personalen Systems zum gesellschaftlichen System scheint uns für unsere Zwecke einen zu grossen Schritt zu ergeben. Wir sehen deshalb das personale System als Subsystem mindestens zweiter Ordnung des gesellschaftlichen Systems. Erst über diese Subsysteme, die logischerweise immer Teile der Gesellschaft sind, stossen wir zur Gesell-

---

1. Vgl.: Sieber, H., Geschichte der Nationalökonomie, Skriptum, Bern 1970, S. 65.
2. Vgl.: Parsons, T., Das System moderner Gesellschaften, München 1972, S. 16.

schaft vor[1]. Wir erhalten folglich eine Hierarchie, in der die Gesellschaft als System, die Kollektive und Gruppen als Subsysteme und das Individuum als Element aufgefasst werden.

Die Ausführungen über das personale System verweisen auf die Zielstrebigkeit und Unterschiedlichkeit dieser Systeme. Man kann wohl nicht fehlgehen, wenn man diese Eigenschaften unter Berücksichtigung des Zusammenwirkens der Elemente und der Einflüsse der Umwelt auf das nächst höhere System überträgt[2].

Die gesellschaftlichen Gegebenheiten sind derart, dass die personalen Systeme immer Elemente von gesellschaftlichen Subsystemen sind. Zum einen wird der Mensch in schon vorhandene Subsysteme hineingeboren, zum anderen schliessen sich die personalen Systeme gemäss ihren Zielsetzungen zu Subsystemen zusammen[3]. Solche gesellschaftlichen Subsysteme n-ter Ordnung sind beispielsweise die Vereine, Verbände, Kongregationen, Kirchen, pol. Parteien, Clubs, Betriebe, etc. Es ist charakteristisch für personale Systeme, dass sie gleichzeitig mehreren Subsystemen manifest oder latent angehören, wodurch sich die einzelnen Subsysteme (indirekte Vermaschung) überlappen. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich von selbst, dass das Ausmass der direkten und indirekten Vermaschung der Subsysteme ein Massstab für die Integration der Gesellschaft ist. Es gibt Subsysteme, deren Verknüpfung mit der Gesellschaft

---

1. Vgl.: Etzioni, A., Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975, S. 120.
   Vgl.: Tennbruck, F., Wissenschaft und Gesellschaft, Frankfurt 1967, S. 245, zitiert in Rüegg, W., Soziologie, Frankfurt 1969, S. 121: "Gruppen sind die eigentlichen Einheiten der Gesellschaft".
2. Vgl.: Fuchs-Wegner, G., Verfahren der Analyse von Systemen, Systemtheorie, Berlin 1972, S. 87.
3. Vgl.: Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968, S. 179.

sehr lose[1] ist und die zum Teil nur indirekt[2], sozusagen gezwungenermassen, über die Elemente besteht.

Ein hoher Integrationsgrad sozialer Systeme bedingt einen hohen Organisationsgrad[3]. Dieser fusst auf Informationen und Kommunikationen[4]. Die kommunikativen Fähigkeiten werden den Elementen durch ständige Lernprozesse (Sozialisation) vermittelt. Gesellschaftliche Subsysteme treten im Sozialisationsprozess zielsetzend dem einzelnen personalen System gegenüber auf. Bei diesem Lernprozess werden auch konfligierende Zielinhalte vermittelt, weil die sozialen Systeme unter sich antinomische Ziele aufweisen können. Die Aufgabe des personalen Systems besteht nun darin, die Lerninhalte mit seinem endogenen Gewissen (Paarbegriff zum Ueber-Ich) abzustimmen. Die internalisierten Grössen bilden somit einen integrierenden Bestandteil der Persönlichkeit (Personalisation). Durch diesen Vorgang wird das einzelne Element sozial durchdrungen. Andererseits sind die Subsysteme von Personen geschaffene und getragene Gebilde. Deshalb sind alle sozialen Systeme auch psychisch durchsetzt[5], d.h., dass gewisse Eigenschaften von ihnen nur durch die Psychologie erklärt werden können.

Ein weiterer Aspekt der Kommunikation sind die Strukturen. Kommunikationsprozesse entsprechen Beziehungen. Werden diese

---

1. Vgl.: Buckley, W., a.a.O., S. 68.
2. Vgl.: Loomis, C., Social Systems, London 1964, S. 33.
3. Ein hoher Integrationsgrad ist besonders kennzeichnend für totalitäre Staaten. Dabei muss beachtet werden, dass die Prozesseinwirkung von oben nach unten läuft. Die gesellschaftlichen Subsysteme werden so zu Instrumenten, um das personale System in den Griff zu bekommen. De facto Zwangsmitgliedschaft charakterisiert dieses Subsystem.
4. Vgl.: Buckley, W., a.a.O., S. 82.
5. Vgl.: Stagner, R., Psychology of personality, a.a.O., S. 533.

über längere Zeit aufrecht erhalten, entstehen Strukturen[1], in verfestigter Form sind sie Institutionen. Die Strukturen müssen somit als Produkt kommunikativer Prozesse gelten. Da sie den Prozessen ausgesetzt sind, sind sie temporärer Art[2]. Strukturerhaltende (morphostatische) Prozesse beruhen auf negativer Rückkopplung, während positive Rückkopplung strukturbildend (morphogen) wirkt[3]. Dies führt dazu, dass die gesellschaftlichen Systeme unterschiedliche Freiheitsgrade zwischen Struktur und Strukturlosigkeit aufweisen, indem sie sich aus vorgängigen Formen entwickeln[4]. Strukturlosigkeit ist mit Anomie, mit Chaos gleichzusetzen. Demgegenüber ziehen immobile Strukturen eine soziale Erstarrung nach sich.

Definitionsgemäss sind alle Prozesse zielorientiert. Beim personalen System haben wir das Zustandekommen einer Handlung aufgezeigt. Es stellt sich nun die Frage, wie die Führungsgrössen beim gesellschaftlichen Subsystem hervorgebracht werden. Wir müssen deshalb zu unserer Feststellung zurückkehren, dass die personalen Systeme unterschiedlich sind und dass sie eine Tendenz haben, ein ihrer "Persönlichkeit" entsprechendes Leben zu führen. Sie schliessen sich deshalb bewusst oder unbewusst zusammen, um ihre Ziele soweit wie möglich gesichert und bestätigt zu wissen. Hierin liegt ein Keim für gesell-

---

1. Vgl.: Buckley, W., a.a.O., S. 44.
2. Vgl.: ebenda, S. 18.
   Vgl.: Homans, G., Social behavior, its elementary forms, New York 1961, S. 383.
3. Negative Rückkopplung ist identisch mit kompensierender oder stabilitätserhaltender Rückkopplung; statt von positiver wird auch von kumulativer oder stabilitätsaufhebender Rückkopplung gesprochen. Vgl.: P. Tlach, Skriptum BWL 2, Bern 1971, S. 74. Andererseits entsprechen positive und negative Rückkopplung dem inneren und äusseren System in der Soziologie. Vgl.: Bühl, W., Theorien sozialer Konflikte, a.a.O., S. 95.
4. Vgl.: Buckley, W., a.a.O., S. 16.

schaftliche Divergenzen und ein Ansatz für Wandlungsprozesse, weil durch diese Prozesse innerhalb der Gesellschaft konkurrierende Ziele entstehen können. Das gesellschaftliche Subsystem vereinigt nun gleichorientierte personale Systeme in mindestens einem Bezugspunkt. Durch die ständige Interaktion und besonders durch die Prämierung der Ziele des Subsystems (Bezugspunkt) werden die Ziele des Subsystems und des personalen Systems gestärkt. "In einer Umgebung gleichgesinnter Genossen multiplizieren sich die Gefühle des einzelnen"[1]. (Resonanzfaktor). Ethnozentrismus und Vorurteile erhalten von hier aus ihre Anstösse[2].

Der oben genannte gruppendynamische Effekt wirkt sich ebenfalls auf die Kopplungen zu anderen Subsystemen aus. Das Verhältnis ist meistens durch den Versuch der einzelnen Subsysteme charakterisiert, Führungsgrössen für andere Subsysteme aufzustellen[3]. Durch diese und ähnliche Interaktionsprozesse kommen die Führungsgrössen für das gesellschaftliche System zustande. Damit ist gemeint, dass die Führungsgrösse des sozialen Systems durch wechselseitige Beeinflussung, evtl. auch durch Manipulation der Subsysteme entsteht[4]. Darüber hinaus

---

1. Sayler, L., Behaviour of industrial work groups. New York 1958, S. 59.

2. Vgl.: Wössner, J., a.a.O., S. 108.

3. Hierzu Mayntz, R., Soziologie der Organisation, S. 25: "Ueber die Subsysteme wird auf das übermächtige Kollektiv Einfluss genommen".
Nach Jay, A., Management and Machiavelli, Harmondsworth 1973, S. 45, wird die Tendenz zur Beherrschung der Umwelt als Urbedürfnis gesehen, worauf das Machtstreben, sprich Freiheitsstreben, beruhe. In der maslowschen Bedürfnishierarchie spräche man hier vom Sicherheitsbedürfnis.

4. Vgl.: Sztompka, P., System and Function, New York 1974, S. 98, und die entsprechenden Begriffe double-level directive organisation und double level self-regualtion.
Vgl.: Dahrendorf, R., Class and class conflict in an industrial society, London 1972, S. 110.

können strukturelle Gegebenheiten ebenfalls zielbestimmend wirken im Sinne der funktionellen Autonomie. Umgekehrt wirken die gesellschaftlichen Führungsgrössen regulierend auf die Subsysteme. "Bezogen auf das meist im Mittelpunkt stehende Phänomen der politischen Macht heisst das, dass sich die Macht des Systems nicht nur aus einer einzigen Quelle speist"[1]. Wie bei allen dynamischen Systemen können sich die einzelnen sozialen Prozesse neutralisieren, kompensieren und ergänzen. Sozial zielsetzend werden die Interaktionen derjenigen Subsysteme, die am einflussreichsten sind, es spielt sich m.a.W. ein Machtprozess ab. Der Leerformelcharakter dieser Aussage verbirgt die Realität, dass gesellschaftliche Macht stets als eine Form der Mobilisierung gesellschaftlicher Energie zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele, beruhend auf Ideologien, Ideen, Normen, Werten, Interessen, etc., zu gelten hat.

Eine Veränderung der Umwelt kann eine Veränderung des Subsystems zur Folge haben, dies kann wiederum eine Veränderung der personalen Systeme nach sich ziehen. Da die personalen Systeme einem Wandel unterworfen sind oder die Subsysteme ihre Erwartungen nicht erfüllen, kann es zu Antagonismen innerhalb der Subsysteme kommen. Das gesellschaftliche Subsystem muss deshalb in der Lage sein, dem Wandel des personalen Systems zu entsprechen[2] oder ihm Beschränkungen aufzuerlegen, die allerdings zu Austritten, Spaltungen, Auflösung und Neuformulierung der Ziele[3] der Gruppe führen können. In bezug auf die Umwelt müssen sich die Subsysteme flexibel verhalten, da sonst

---

1. Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 13.
2. Vgl.: Cartwright, D., The nature of Group cohesiveness, in: Cartwright, D. und Zander, A., Group dynamics, London 1968, S. 107.
3. Das gilt besonders für demokratisch aufgebaute Systeme. Vgl.: Mayntz, R., a.a.O., S. 67.

ihr Ueberleben gefährdet ist.

Offenkundiger als Veränderungen der Ziele im personalen System stellen die Wandlungen der Subsysteme und besonders deren veränderten Einflussmöglichkeiten die gesellschaftlichen Führungsgrössen in Frage[1]. Hierdurch wird hauptsächlich der Wandel auf gesellschaftlicher Ebene hervorgerufen[2]. Daher ist es einleuchtend, dass die einflussreicheren Subsysteme die Führungsgrössen und hierdurch auch die Strukturen so gestalten bzw. einfrieren wollen, dass sie mit ihren Subsystemzielen harmonieren[3]. Dieser Konsolidierungsvorgang erhöht wahrscheinlich die Unvereinbarkeit mit andern Subsystemzielen, latenten gesellschaftlichen Zielen, woraus neue Impulse zur Veränderung gesellschaftlicher Führungsgrössen resultieren[4].

Unsere bisherigen Ausführungen über das gesellschaftliche System betrafen jeweils konkrete Subsysteme auf seinen unter-

---

1. Vgl.: Senghaas, D., Informations- und Rückkopplungsprozesse bei Entscheidungen in Regierung und Verwaltung, in: Von Bertalanffy, L., Hrsg., Systemtheorie, Berlin 1972, S. 100.

2. Vgl.: McIver, R., Society, New York 1948, S. 391, führt den Wandel auf biophysikalische, kulturelle und technologische Ursachen zurück.
Vgl.: Schneider, E., Industrial sociology, London 1971, S. 29f; verweist auf 5 Punkte, Inkongruenz Individuum-System, Rollenkonflikt, Diskrepanz zwischen Rolle und biologischer Fähigkeiten, strukturelle Gründe.
Vgl.: Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, München 1972, der den Konflikt für die bewegende Kraft hält.

3. Vgl.: hierzu Michels, R., Political parties, A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy, Dover 1959, S. 207: "Jede auf Menschen gegründete Macht zielt darauf ab, ihre Vorrechte zu vergrössern. Der, der Macht erlangt hat, wird fast immer danach streben, sie zu festigen und auszudehnen ...".

4. Vgl.: hierzu Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, a.a.O., S. 20: "... so ziehen heute auch die "Liberalen" die Grenzen geduldeter Meinungsunterschiede sehr viel enger".

schiedlichen Hierarchiestufen. Die nachfolgenden Ausführungen dagegen teilen das gesellschaftliche System in hypothetische Konstrukte auf, denen primär analytischer Wert zukommt. Die dabei entstehenden Subsystemgrenzen sind in der Wirklichkeit nicht isolierbar, daher können sie nur mit grossen Vorbehalten konkret gezogen werden.

2.23 Die konfligenen gesellschaftlichen Subsysteme erster Ordnung

Die Darlegung der gesellschaftlichen Subsysteme erster Ordnung zwingt uns, Zuflucht zu analytischen Konstrukten zu nehmen. Dieses behelfsmässige Vorgehen ist durch den hohen Komplexitätsgrad der gesellschaftlichen Verhältnisse gerechtfertigt. Als Abgrenzungskriterium der Subsysteme, die gebildet werden müssen, drängt sich die Konfligenität auf.

Die Anwendung eines heuristischen Kunstgriffs, indem das Parsonssche AGIL-Modell polarisiert wird, führt zu potentiellen konfligenen Systemen bzw. Subsystemen. Der Transfer dieses polarisierten Modells auf makrosoziologische Grössen ergibt eine mögliche Systemgestaltung (Konstrukte) der Gesellschaft sowie die Möglichkeit, Konflikte zwischen diesen Einheiten zu kategorisieren. Letztere Möglichkeit ist besonders zur Aufgliederung der "Umwelteinflüsse" auf den Betrieb von Bedeutung.

In den weiteren Ausführungen lehnen wir uns deshalb an Parsons[1]

---

1. Den Ausführungen liegen folgende Werke von Parsons zu Grunde:
   Parsons, T., An outline of the social system, in: Parsons, T. und Shils, E. u.a. Theories of society, New York 1961, S. 30-79.
   Parsons, T., Politics and social structure, New York 1969,
   S. 352-404, on the concept of political power,
   S. 405-438, on the concept of influence,
   S. 439-472, on the concept of value-commitments,
   Parsons, T., Das System moderner Gesellschaften, München 1972.
   Parsons, T., Sociological theory and modern society, New York 1967.
   Parsons, T. u. Smelser, N., Economy and society, Glencoe 1956.
   Parsons, T., Societies, Evolutionary and comparative perspectives, Englewood Cliffs 1966.

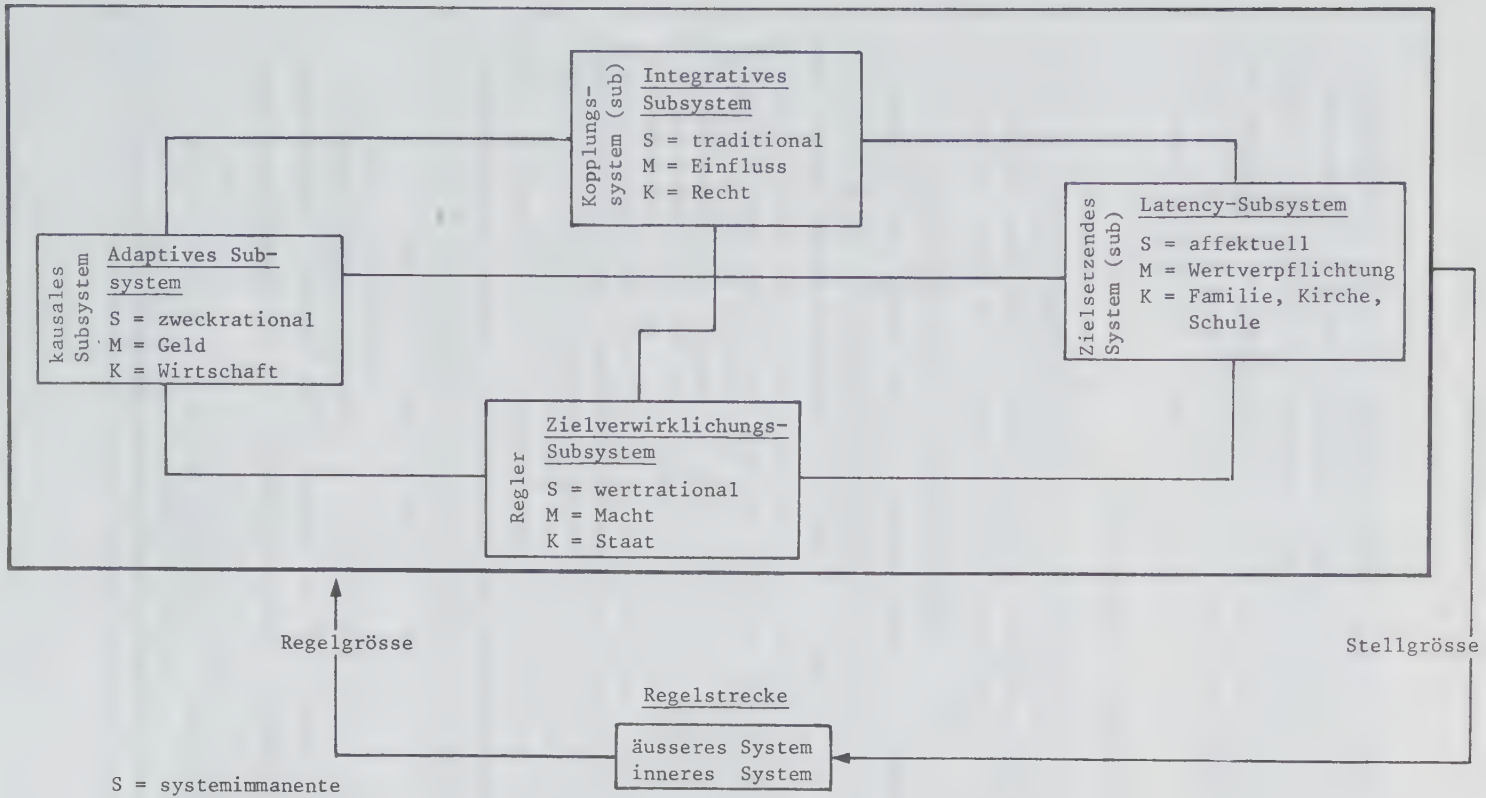

Abb. 3: Modell der Gesellschaft

an unter der wichtigen Einschränkung, dass das funktionale Prinzip in ein konfligenes umgewandelt wird. Diese Umkehrung der Ausgangslage dürfte der gesellschaftlichen Wirklichkeit wenigstens ebenso nahe kommen wie ein funktionalistischer Ausgangspunkt.

2.231 Das adaptive Subsystem

Vom adaptiven Subsystem aus entwickelte Parsons die weiteren Systeme der Gesellschaft. Der Grund hierfür liegt nicht etwa in seiner Dominanz über die noch darzustellenden Subsysteme der Gesellschaft, sondern in den relativ gutfundierten Erkenntnissen in diesem Teilbereich. Das Input-Output-Modell von Leontief dürfte auf Parsons besonders anregend gewirkt haben. Ganz generell dürfen wir festhalten, dass die Parsonsschen soziologischen Theorien von nationalökonomischen Gedankengängen geprägt wurden. Eine ähnliche Heuristik liegt ebenfalls bei Lewin vor, der aus naturwissenschaftlichen Erkenntnissen soziale Analogien bildete.

Für das adaptive Subsystem ist charakteristisch, dass es die Ressourcen für die übrigen Subsysteme bereitstellt, es ist sozusagen der Motor der Gesellschaft. Damit entspricht dieses System ungefähr dem, was wir mit "Wirtschaft" im weitesten Sinne belegen. In den marxistischen Kategorien kommt es dem Begriff "Basis" nahe.

Ein wesentlicher Unterschied zur "Basis" besteht jedoch in der Rangordnung. Hat bei Marx die "Wirtschaft" absolute Priorität, so ist sie hier gleichwertig[1] mit andern Subsystemen

---

1. Vgl.: Parsons, T., An outline of the social system, a.a.O., S. 34: Er sieht verschiedene Grade der Kopplung innerhalb des gesellschaftlichen Systems: "Between the latter, (functions of integration and of pattern-maintenance) on the one

der Gesellschaft. Dieses Verhältnis kommt auch darin zum Ausdruck, dass es selbst steuert und gesteuert wird. Auf alle Fälle kann nie von einem langfristig dominanten Subsystem gesprochen werden, denn die einzelnen Systeme sind vermascht[1]. In der Sprache von Max Weber erfolgt die Steuerung dieses Systems nach zweckrationalen Prinzipien[2].

---

hand, and economy and polity, on the other, there exists the same order of interdependence and interpenetration that exists between social systems as a whole and cultural and psychological (especially personality) systems".

1. In dieser Feststellung besteht ein Unterschied zu Parsons, denn er unterscheidet wie Freud (Reiteranalogie!) zwischen informations- und energieträchtigen Elementen. Diese Differenzierung ist für unsere Belange weniger bedeutungsvoll, aber sie kommt in unserem Gesellschaftsmodell zum Ausdruck. Vgl.: Parsons, R., Societies, a.a.O., S. 28.

2. Bühl, W., Evolution und Revolution, München 1970, S. 350, konnte belegen, dass die Originalität des AGIL-Schemas nicht die bisher angenommene ist. Die Parsonsschen gesellschaftlichen Subsysteme lassen sich nämlich mit den vier Bindestrichsoziologen von Max Weber (Wirtschaftssoziologie, Herrschaftssoziologie und Religionssoziologie, Ethnosoziologie beschreiben. Auf Grund dieser Uebereinstimmung bezeichnen wir die entsprechende Steuerung (Handeln) als zweckrational, wertrational, affektuell und traditional. Vgl. auch Bühl, W., Einführung in die Wissenschaftssoziologie, München 1974, S. 22-26.

   In systemtheoretischer Betrachtungsweise unterscheidet sich das AGIL-Schema nicht von anderen kompensierenden und kumulativen Rückkopplungssystemen. Es beeinhaltet die für solche Systeme charakteristischen Elemente:

adaptives Subsystem	=	kausales Subsystem
Zielverwirklichungs-Subsystem	=	Regler
Latency-Subsystem	=	zielsetzendes System
Integration	=	Beziehungsnetz und dessen Aufrechterhaltung (Kopplungssystem)

   Wir können somit behaupten, dass ausser der Uebertragung

Die Vermaschung des adaptiven Subsystems mit den übrigen Subsystemen erster Ordnung sieht Parsons interessanterweise mittels Geld. Dem Geld kommt damit auch symbolische Bedeutung zu und steht in dieser Beziehung der Sprache nahe. Dem Geldstrom entgegengesetzt verläuft der Güterstrom. Diese In- und Output-Beziehung bleibt auch für die übrigen Subsysteme kennzeichnend, wobei das Geld durch andere Medien ersetzt wird[1]. Parsons Gesellschaft ist somit eine typische Tauschgesellschaft.

2.232 Das Zielverwirklichungs-Subsystem

Im Parsonsschen Sinne hat jedes Handlungssystem auch ein zielsetzendes System. Demnach ist die Gesellschaft, weil sie handlungsfähige Subsysteme x-ter Ordnung aufweist, mit steuernden Elementen durchsetzt. Da wir hier eine "self-sufficiency-Gesellschaft" behandeln, werden vorderhand die Probleme auf der Subsystemstufe ausser acht gelassen.

Das Ziel- bzw. Zielverwirklichungssystem der Gesellschaft hat die Notwendigkeiten (Bedürfnisse) des Gesamtsystems zu erkennen und zu formulieren. In einem zweiten Prozess müssen die Verwirklichung bzw. die korrekte Steuerung garantiert werden. Je nach gesellschaftlicher Ordnung kommt die Zielsetzung und die gewünschte Zielverwirklichung auf unterschiedliche Weise zustande.

Allen zielsetzenden Systemen ist jedoch der politische Charak-

---

des "Denkens im Regelkreis" auf gesellschaftliche Gegebenheiten nichts von der Originalität des AGIL-Schemas übrig bleibt.

1. Vgl.: Parsons, T., Politics and social structure, a.a.O., S. 517.

ter gemeinsam. Deshalb gehen wir wohl kaum fehl, wenn wir diese Gesamtheit mit dem Ausdruck Politik (politics) kennzeichnen. Es sei jedoch vermerkt, dass Parsons den Ausdruck "polity" sehr weit interpretiert. Darunter fallen alle Entscheidungs- und Ausführungsprozesse, und zwar nicht nur im engern Sinne, sondern auch im Bereiche von Unternehmungen, Verwaltungen usw..

In Analogie zum Tauschmittel Geld im adaptiven System schreibt Parsons der Macht ähnliche Eigenschaften im Zielverwirklichungssystem zu. Eine solche Konzeption der Macht ermöglicht, die Macht als etwas Fliessendes darzustellen; sie wird teilbar, z.T. symbolisch, kann vermehrt und vermindert werden. Sie unterliegt dem Multiplikatoreffekt genau wie das Geld. Während letzteres instrumental zur Erreichung von Wohlstand ist, erfüllt die Macht diesen Zweck bei der Durchsetzung der angestrebten Ziele.

Die Steuerung durch dieses Subsystem erfolgt nach dem Prinzip der Wertrationalität.

Hauptträger des Zielverwirklichungssystems in der Gesellschaft ist der Staat.

2.233 Das integrative Subsystem

Innerhalb des gesellschaftlichen Systems fällt die "synchrone" Steuerung der Subsysteme dem integrativen Subsystem zu, dessen Notwendigkeit sich aus der hohen gesellschaftlichen Segmentierung und Differenzierung ergibt. Jedes Subsystem weist bekanntlich eigene Grenzen auf und damit eine gewisse Selbständigkeit. Diese relative Selbständigkeit kommt auch dem integrativen System zu.

Das integrative Subsystem formt den "Kern" der Gesellschaft

und ist damit der eigentliche Gegenstand soziologischer Forschung. Sein hervorstechendes Merkmal ist ein vorhandenes Normensystem, das der Gesellschaft den Faktor Organisation verleiht. Damit beschreibt Parsons einen gesellschaftlichen Bereich, der bei Max Weber mit legitimer Ordnung belegt ist.

Die Konnektivität bzw. Kopplung des integrativen Systems wird durch "Einfluss" hergestellt, während sie im adaptiven System bekanntlich durch Geld erreicht wird. Der Einfluss beruht auf Ueberzeugung, nicht etwa auf Zwang. Dies bedingt auch, dass sich die Beziehungen auf Konsens und Loyalität stützen. Andererseits könnte man hier sogar in einer weiteren Fassung Konflikte einordnen, da sie unter bestimmten Umständen ebenfalls integrativ wirken, wie dies Lewis Coser nachgewiesen hat.

Ein entscheidender, wenn auch komplizierender Beitrag im Integrationssystem wird von den allgemein anerkannten sozialen Hierarchien geleistet, was zu den beiden Begriffen der mechanischen und organischen Solidarität führt.

Die Steuerung durch das integrative Subsystem erfolgt durch traditionale (konventionale) Prinzipien.

2.234 Das Latency-Subsystem

Das Latency-Subsystem ist der Begriff aller kulturellen und motivationellen Bindungen. Es formt sozusagen den Rahmen, in dem sich die gesellschaftlichen Prozesse abspielen dürfen. In entscheidungstheoretischer Perspektive spräche man von den Rahmenbedingungen.

Diese Rahmenbedingungen sind Ausdruck des Komplexes endopsychisches Gewissen und des weitgehend kulturell vermittelten autoritären Gewissens. Wie anderswo schon vermerkt, handelt es sich beim Latency-System um die Nahtstelle zwischen per-

sonalem und gesellschaftlichem System. Dieser Bereich deckt sich weitgehend mit den Disziplinen der Psychologie und Kultursoziologie.

Das Latency-Subsystem kann als Grundlage bzw. Sinngebung der übrigen Systeme gedeutet werden. Es gibt die kulturelle Legitimation. Werte, Ideologien, Heilswissen, Religionen und in einem weiteren Sinne die Künste gehören hierzu. Die "Moral" gibt dabei nur einen Aspekt dieses Systems wieder. Es basiert also letztlich auf einem Glaubensbekenntnis.

Die Aktivität der übrigen Subsysteme wird jeweils affektuell gesteuert. Kostenüberlegungen fallen deshalb weitgehend ausser acht. Oberstes Gebot ist die Befolgung der Werte. Das Tauschmedium ist die Wertverpflichtung, Analogen zu Geld bzw. Macht in andern Systemen.

2.24 Funktionsweise des AGIL-Modells und Einwände gegen Parsonssches Denken

Die Komplexität gesellschaftlicher Zusammenhänge wird vom AGIL-Modell zum Ausdruck gebracht, indem die Subsysteme des gesellschaftlichen Systems direkt miteinander gekoppelt sind. Zudem kann jedes einzelne Subsystem analog, nach der AGIL-Perspektive, aufgegliedert werden. Durch Rekursion gelangt man bis zur kleinsten Handlungseinheit, zum Subsystem x-ter Ordnung. Allerdings hat die Vermaschung innerhalb des gesellschaftlichen Subsystems erster Ordnung ein solches Ausmass, dass nur in vereinfachender Weise, d.h. perspektivisch, zwischen steuernden und gesteuerten Einheiten differenziert werden kann. Deshalb sind Kritiken, die darauf abzielen, Parsons als "Statiker" zu bezeichnen, unzutreffend.

> "We have attempted, above all, to sketch a picture of vibrant systems in sensitive interpenetration

> of each other, stimulating and responding to each other, linked, and made lively by the flow of energy, controlled and regulated by information"[1].

Selbst in den älteren Schriften geht Parsons grundsätzlich von einer dynamischen Gesellschaft aus, zeigt aber mangels wissenschaftlicher Grundlagen zuerst die strukturellen Gegebenheiten auf:

> "It is a necessary inference from the above consideration that a general theory of the processes of change of social systems is not possible in the present state of knowledge"[2].

Ein weiterer Hinweis auf Denken in dynamischen Grössen ergibt sich aus seinen Analogien zur Volkswirtschaft und seinem systemtheoretischen Bezugsrahmen[3].

Die Ableitung gesellschaftlicher Erkenntnisse mittels Analogieschlüssen aus dem adaptiven System ist jedoch nicht über alle Zweifel erhaben. Ein gewisser Oekonomismus haftet dem Parsonsschen AGIL-Modell zweifelsohne an. Viele Kritiken gehen aber an Parsons Theorie bzw. seinen nationalökonomischen Erkenntnissen vorbei, weil sie die dahinterstehenden Mechanismen entweder unberücksichtigt lassen oder die entsprechenden Begriffe zu eng, d.h. nicht im Parsonsschen Sinne verwenden. So schreibt beispielsweise Lessnoff:

> "The use of power is not like the use of money. He who spends money to get what he wants thereby has less money: he who exercices power to get what he wants does not thereby have less power"[4].

---

1. Parsons, T., The concept of "social System" as a theoretical device", in: Di Renco, G., Concepts, theory and explanation, in: The behavioral sciences, New York 1966, S. 33.
2. Parsons, T., The social system, a.a.O., S. 486.
3. Vgl.: Parsons, T. u. Smelser, N., Economy and society, a.a.O.
4. Lessnoff, M., Parsons Systemprobleme, in: The Sociological Review, 16, 1968, S. 201-203.

oder Chazel, F.:

> "...; et la dissymétrie reste tout aussi frappante entre le chef d'Etat (ou de gouvernement) qui commande et le citoyen qui obéit. La relation unilatérale de pouvoir ne se mue toujours pas en relation d'échange, fondée sur la réciprocité, et le pouvoir n'est pas davantage, à l'image de l'argent, un bien voué à une circulation permanente"[1].

Der erste Einwand übersieht, dass "Geld" an sich völlig wertlos ist[2]. Das Geld ist nur Vertreter der Güter, die "dahinterstehen". In der Buchhaltung kommt dies klar zum Ausdruck. Ob nun Bargeld oder der Gegenwert davon (Aequivalente = Güter) in der Bilanz ausgewiesen werden, ist für die "Aktiven" belanglos. Auf alle Fälle ist eine "Geldausgabe" nicht einem Wertverlust gleichzusetzen. Genau das Gegenteil, wie bei der Macht, kann die Folge sein. In dieser Beziehung unterscheidet sich Geld nicht von der Macht.

Der zweite Einwand lässt die Tatsache unberücksichtigt, dass z.B. beim Monopoloid das Verhalten eines kleinen Wirtschaftssubjekts ohne irgendwelchen Einfluss auf das Marktgeschehen bleibt. Dies entspricht ganz und gar dem Verhältnis bei der Macht. Beide Beziehungen können (intra-) assymmetrisch sein. Auch Parsons Umlaufsgleichung der Macht und des Geldes dürfte korrekt sein. Das Geld wie die Macht (Aequivalente!) wechselt den Besitzer ständig, d.h. sind dauernd im Verkehr, sie wechseln den Geld-, Vermögens- bzw. Machtbesitzer jedoch nur langsam. Macht besitzt man nur solange wie man es die Umgebung glauben machen und es ihr eventuell beweisen kann. Sie ist also ständig einem Wechselverhältnis unterworfen.

---

1. Chazel, F., La théorie analytique de la société dans l'oeuvre de Talcott Parsons, Paris 1974, S. 131.
2. Vgl.: Parsons, T., Politics and social structure, a.a.O., S. 360, "... it (money) has no "value in use" ...".

Der grösste Einwand gegen das Parsonssche Modell ergibt sich aus den schwachen empirischen Grundlagen. Es lässt sich ausserdem nur schwer operationalisieren. Zudem macht der hohe Allgemeinheitsgrad eine Falsifikation praktisch unmöglich. Parsons Modell zeigt aber die Verflochtenheit des gesellschaftlichen Systems und die verschiedenen Aspekte der Subsysteme und deren Steuerung auf, darin liegt der grosse Wert seiner Ausführungen.

Die bisherigen Darlegungen dürften deutlich gemacht haben, dass Parsons Ansätze funktionalistischer Art sind. Dies sollte uns aber nicht dazu verleiten, andere Ansätze, die in seinem Werk ebenfalls enthalten sind, zu übersehen.

Die weiteren Ueberlegungen konzentrieren sich nun auf die Konfliktaffinität des AGIL-Modells.

2.25 Gesellschaftliches Konfliktmodell

In bezug auf die einzelnen gesellschaftlichen Subsysteme führt Parsons aus, dass eine zunehmende Differenzierung von der primitiven über die postmoderne Gesellschaft vor sich gehe und dies mit entsprechenden Begleiterscheinungen[1]. Diesen Trend der Diffenrenzierung und Verselbständigung halten wir für einen immanenten Zug gesellschaftlicher Subsysteme, wie wir schon ausgeführt haben. Jedes Subsystem versucht die übrigen Systeme nach seiner Art zu steuern, wobei Divergenzen innerhalb des gesellschaftlichen Systems entstehen. Wir können somit jedes AGIL-Subsystem als einen potentiell konfligenen Pol bezeichnen. Das nachfolgende Schema mag einen Hinweis auf die Vielfalt gesellschaftlicher Konflikte geben, zudem man

---

1. Vgl.: Parsons, T., Das System moderner Gesellschaften, a.a.O., S. 40 ff.

dabei noch berücksichtigen muss, dass durch Rekursion dieses Schemas bis ins x-te Subsystem vorgedrungen werden kann.

konfligene Subsysteme	adaptives Subsystem	Zielverwirk-lichungs-Sub-system	Latency-Subsystem	integratives Subsystem
adaptives Subsystem	intra Konflikt	Z/ad Konflikt	L/ad Konflikt	I/ad Konflikt
Zielverwirk-lichungs-Subsystem	ad/Z Konflikt	intra Konflikt	L/Z Konflikt	I/Z Konflikt
Latency-Subsystem	ad/L Konflikt	Z/L Konflikt	intra Konflikt	I/L Konflikt
integratives Subsystem	ad/I Konflikt	Z/I Konflikt	L/I Konflikt	intra Konflikt

Abb. 4: Schema der intra-gesellschaftlichen Konflikte

— Grundkonflikte
= Varietätskonflikte

Im obigen Schema können wir 6 Grundkonflikte unterscheiden, die die sechs Kopplungen zwischen den Subsystemen widerspiegeln. Weiter lassen sich 12 Varietätskonflikte bei statischer Betrachtung herauslesen, wobei die Spalte den Konfliktauslöser bezeichnet.

Vier weitere Konfliktarten sind intra-Konflikte.

Die Varietät der Konflikte auf Grund des Ausmasses der unterschiedlichen Beziehungen (Dynamik) zwischen den gesellschaftlichen Subsystemen nimmt sofort "äusserst komplexe"[1] Formen

1. Beer, S., Cybernetics and management, London 1971, S. 18

an. Parsons relativ einfaches gesellschaftliches Tauschsystem (societal interchange system)[1] weist folgende Varietät auf:

$$V = m \frac{n(n-1)}{2} = 4 \frac{4\ (4-1)}{2} \quad \underline{\underline{24}}$$

n = Elemente
m = Beziehung

Im gesellschaftlichen System gibt es folglich eine Fülle möglicher Konflikte, aber jede Gesellschaft weist ihre entwicklungsspezifischen Konflikte auf. Diese Konflikte, und das ist für unsere Thematik von Bedeutung, lassen die Betriebe nicht unberührt. Eine solche Folgerung drängt sich nach unseren Darlegungen direkt auf, ist doch der Betrieb ein Subsystem n-ter Ordnung des gesellschaftlichen Systems.

Vollständigkeitshalber weisen wir noch auf die spezielle Problematik gesellschaftlicher Konflikte hin. Allerdings kann das nur andeutungsweise geschehen. Gesellschaftliche Konflikte sind in erster Linie durch den Entwicklungsstand der Gesellschaft geprägt. Dies ist gleichzeitig ein Hinweis darauf, dass Konflikte durch Entwicklung verlagert bzw. beseitigt werden können. Weil die Gesellschaft transformierbar ist, werden auch die Konflikte transformiert.

Eine transformierbare Gesellschaft bzw. eine aktive Gesellschaft setzt jedoch eine weitergehende Konsensbildung, d.h. eine stärkere Aktivierung der Gesellschaftsmitglieder, voraus[2]. Auch im Betrieb plädieren wir für aktive Mitglieder. Vorerst muss allerdings der Begriff des Gleichgewichts im ge-

---

1. Vgl.: Parsons, T., Sociological theory and modern society, New York 1967, S. 348.
2. Dies ist ein Anliegen Etzionis A., in seinem Buch: Die aktive Gesellschaft, a.a.O.

sellschaftlichen System kurz beleuchtet werden.

2.26 Gleichgewichtsannahme sozialer Systeme

Ein soziales System[1] unterscheidet sich von einem biologischen, wofür der Ausdruck "homöostatisches Gleichgewicht"[2] geprägt wurde, in der Wandelbarkeit der Strukturen. Biologische Systeme vermögen ihre Strukturen nur in engen Grenzen zu verändern, während gesellschaftliche Systeme theoretisch keinen Beschränkungen unterliegen[3]. Es ist deshalb fraglich, ob dieser Ausdruck sozial-systemischen Gegebenheiten gerecht wird[4]. Es bleibt die Frage, welchen strukturellen Zustand des Systems man, wenn nicht "willkürlich", als Gleichgewichtszustand bezeichnen kann, da das gesellschaftliche System immer konfligene Tendenzen in den Subsystemen aufweist. Daher verstehen wir das gesellschaftliche System als ein Kontinuum zwischen Stabilität und Dynamik, wobei der stärker bestimmende Faktor ein gegebenes System kennzeichnet. Jedoch verursachen zu starke dynamische oder zu verfestigte Komponenten eine Auflösung bzw. Versteinerung des Systems[5]. Ein Gleichgewicht könnte man also zwischen diesen beiden Extremen orten, was allerdings keinen grossen Erklärungswert vermittelt.

---

1. Soziales System wird hier im weiteren Sinne verwendet.
2. Cannon, W., Organisation for physiological homeostasis, Physiological Review, 9, 1929, S. 397.
3. Vgl.: Radcliff-Brown, A., Structure and function in primitive society, New York 1952, S. 181.
4. Vgl. hierzu jedoch Mace, C.,Homeostasis, needs and values, in: British journal of psychology, 44, 1953, S. 200-210, der Homöostase viel weiter fasst.
5. Vgl.: Waldmann, P., Zeit und Wandel als Grundbestandteile sozialer Systeme, in: Bühl, W., Hrsg., Funktion und Struktur, a.a.O., S. 134.

Anders ist die Sachlage, wenn der Gleichgewichtsbegriff auf die Beziehungen zwischen Individuum und sozialem System angewendet wird. Es ist eine soziale Tatsache, dass das personale System das Bedürfnis hat, mit den sozialen (Sub-) Systemen im Einklang zu sein[1]. Jede historische Erfahrung legt deshalb nahe, dass das personale System rapiden Wandlungen nicht gewachsen ist.

Daraus können anomische Zustände für das personale System resultieren[2]. Ein Zug zur Herstellung der Kongruenz (Synchronie) ist unverkennbar. Von hier aus sind die sog. "Gleichgewichtstendenzen" im sozialen System erklärbar, abgesehen von der Wirkung antinomischer, subsystemischer Ziele. Daraus folgt wiederum, dass der gleichgewichtige Zustand einer Gesellschaft, übertragen auf eine andere Gesellschaft, für letztere Chaos und Anomie bedeuten kann[3].

2.27 Ueberleben sozialer Systeme

Als wichtiges Ziel sozialer Systeme wird oft das Ueberleben dargestellt. In unserem Bezugsrahmen kommt dem nur zweitrangige Bedeutung zu, weil das Ueberleben eines Systems nicht dessen alleiniger Sinn sein kann[4]. Es ist allerdings wichtig, als es eine conditio sine qua non anderer systemischer Zweck- und Zielsetzungen bildet.

---

1. Vgl.: Durkheim, E., a.a.O., S. 109.
2. Ein relatives Gleichgewicht hat also zwischen der erfahrenen Sozialisation (Personalisation) und den gesellschaftlichen Gegebenheiten zu bestehen.
3. Diese Aussage lässt sich auch auf Betriebe übertragen. Vgl.: Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln 1959, S. 225.
4. Vgl.: Ulrich, H., a.a.O., S. 115.

Um die Frage des Ueberlebens erschöpfend beantworten zu können, bedürfen wir formaler Kriterien, die angeben, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit von einem Untergang eines Systems gesprochen werden kann[1]. Das Ueberleben eines Systems ist demzufolge eine diskutierbare, relative Grösse.

Bei unserem gesellschaftlichen System könnte beispielsweise eine soziale Ordnung Ziel sein, in welcher jede Person eine gerechte Chance hat, ihre Fähigkeiten zu einem Optimum zu entwickeln, wobei Frustration und Fehlanpassungen minimiert werden[2]. In soziologischer Terminologie und bezogen auf unsere Ausführungen muss das Ziel aller gesellschaftlichen Systeme in der Transformation von Konflikten liegen, d.h. ein Gleichgewicht von Konsens und Steuerung muss hergestellt werden, wobei Steuerung über Symbolsysteme sublimiert wird, so dass Innovativität und Selbstverwirklichung der Person gewährleistet wird.

2.3 Das produktive soziale System

Zentrale Bedeutung in der Gesellschaft des Ueberflusses[3] haben die Betriebe erlangt. Fürstenberg beschreibt den Betrieb als ein soziales Gebilde, das wie kein anderes die Bedingung erfüllt, die Eigenart unserer Gesellschaft zum Ausdruck zu bringen[4]. In der Tat ist der Betrieb zum Symbol der Gegenwart

---

1. Vgl.: Feldmann, J. und Kanter, H., Organizational decision making, in: March, J., Organizational handbook, Chicago 1968, S. 631.
2. Vgl.: Stagner, R., Psychology of personality, a.a.O., S.521.
3. Dieser Ausdruck wird oft Galbraith zugeschrieben. Er wurde aber schon in den dreissiger Jahren von englischen Oekonomen verwendet.
4. Vgl.: Fürstenberg, F., Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln 1964, S. 170.

geworden, aber dadurch ist er auch Gegenstand von Kritiken, die weitgehend sozio-kultureller Art sind[1].

Die kontradiktorische Haltung des Menschen zur Industriegesellschaft kommt in folgender Formulierung zum Ausdruck: "Der Mensch wollte, was er heute hat, und was er heute hat, wollte er nicht".

Die Problematik des Menschen zur Gesellschaft, bzw. zur Natur, sieht Friedmann im Abhängigkeitsverhältnis begründet[2]. In der vorindustriellen Zeit war der Mensch den Unbilden der Natur viel stärker ausgeliefert als heute. Die gewonnene Freiheit entpuppte sich aber teilweise als neue Abhängigkeit, als Abhängigkeit von der Gesellschaft, insbesondere vom erfolgreichen Funktionieren der Betriebe. Man vergegenwärtige sich mal die Konsequenzen, die sich aus einem nur eintägigen Stillstand aller Betriebe ergäben. Die Gesellschaft des Ueberflusses ist somit auch eine Gesellschaft der latenten Katastrophe.

Die Auffassungen über die Auswirkungen der stetig voranschreitenden Technisierung auf das personale und soziale System weichen merklich voneinander ab. So schreibt Friedmann: "L'actuel système industriel exerce sans nul doute une action psychologique et moral désagrégatrice sur l'individu. C'est un des aspects de l'auto-destruction d'un régime économique et social demeuré impuissant à dominer son milieu technique"[3]. Marcuse hingegen betont auch die positive Seite: "In dem Masse, wie die Arbeitswelt als eine Maschine verstanden und entsprechend mechanisiert wird, wird sie zur potentiellen Basis einer neuen

---

1. Vgl.: McMurry, R.: Conflicts in human values, in: Harvard business review, Nr. 3, 1963, S. 141 ff.
2. Vgl.: Friedmann, G., Où va le travail humain?, Paris 1963, S. 48
3. Friedmann, G., a.a.O., S. 285.

Freiheit für den Menschen"[1]. Eine ähnlich entscheidende Funktion weist Fourastié den Betrieben mit der Vorhersage zu, dass nichts weniger industriell sein werde, als die aus der industriellen Revolution resultierende Kultur[2].

Da die vergangene Zeit des "glücklichen" Arbeiters ohnehin in den Bereich der Legende verwiesen werden muss, gibt es wohl keine Ausflucht in dieser Richtung. Des Menschen Aufgabe war und wird es sein, die Realitäten mit seinem Wesen in Uebereinstimmung zu bringen. Hierbei könnten die oft zu Unrecht geschmähten Betriebe eine Hilfe sein.

Wie sehen nun die Realitäten des Betriebes aus? Der Betrieb ist Gegenstand vieler wissenschaftlicher Disziplinen. An erster Stelle beschäftigt sich damit die Betriebswirtschaft, und zwar unter dem Gesichtspunkt der Nutzenmaximierung.

Der betriebswirtschaftliche Imperativ der Nutzenmaximierung sollte nicht zu der weitverbreiteten Ansicht verleiten, es handle sich um Gewinnmaximierung. Der Begriff "Nutzenmaximierung" ist weitgehend stellvertretend einzusetzen für formale Rationalität, die substantielle Irrationalität an sich einschliesst[3]. In der Regel verfolgt der Betrieb mehrere Ziele, d.h. Zielbündel, wobei der Gewinn eine wesentliche Zielgrösse

---

1. Marcuse, H., Der eindimensionale Mensch, Berlin 1968, S. 23.
2. Fourastié, J., o.A. zitiert nach Toffler, A., Der Zukunftsschock, Bern 1971, S. 20
   Vgl.: hierzu aber Dahrendorf, R., Pfade aus Utopie, a.a.O., S. 72, dass Zukunftsprognosen in der soziologischen Theorie reine Prophetie sind, weil sie jeder Basis entbehren.
3. Vgl.: Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 26 f.
   Man vergleiche hierzu die Gossenschen Gesetze, sowie die Aussagen der Grenznutzenschule der Nationalökonomie.

sein kann[1].

Kennzeichnend für alle betriebswirtschaftlichen Probleme ist, dass sie Gestaltungsprobleme sind. Als solche implizieren sie konkretes Handeln, was die Berücksichtigung von sog. Hilfswissenschaften wie Psychologie, Soziologie, Nationalökonomie etc. nötig macht. Unseres Erachtens ist die wichtigste dieser Hilfswissenschaften die Betriebssoziologie, die aber eher durch Praxisferne als durch Praxisnähe gekennzeichnet ist. Das mag ein Grund für die spärliche Rezeption betriebssoziologischer Erkenntnisse in den Betrieben sein. Zudem klafft eine Zeitlücke zwischen der Betriebssoziologie und der übrigen Soziologie[2].

---

1. Hierzu Drucker, P., Praxis des Management, München 1972, S. 71: "Wird zum Beispiel der ganze Nachdruck auf die Gewinnerzielung gelegt, so kann das eine derartige Irreleitung der Unternehmungsführung bedeuten, dass sie den Bestand des Unternehmens gefährdet.
   Hierzu auch Ulrich, H., a.a.O., S. 189: Es entbehrt nicht der Ironie, dass zahlreiche, von Psychologen und Soziologen verfasste Werke der Human-Relations-Epoche zwar dem Mitarbeiter zahlreiche edle Motive zubilligten, den Unternehmer dagegen als gewinnmaximierenden Materialisten aufrechterhielten.
   Vgl.: Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1968, S. 17-41.
   Vgl.: Dill, W., Business organizations, in: March, J., Hrsg., Handbook of organization, Chicago 1968, S. 1073-77.

2. Diese Diskrepanz ist nicht neu. Die Feststellung von Mayo über Gruppennormen und Gefühle hätten sich auch aus Durkheims "Division du Travail" ableiten lassen.
   Vgl.: Perrow, C., Complex organisation, Brighton 1972, S. 101. Auch Atteslander, P., Vorwort, in: Oetterli, J. a.a.O., ist gleicher Ansicht. Immerhin glaubt Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 9, dass die Betriebssoziologie heute von allen Spezialsoziologen am weitesten entwickelt ist.

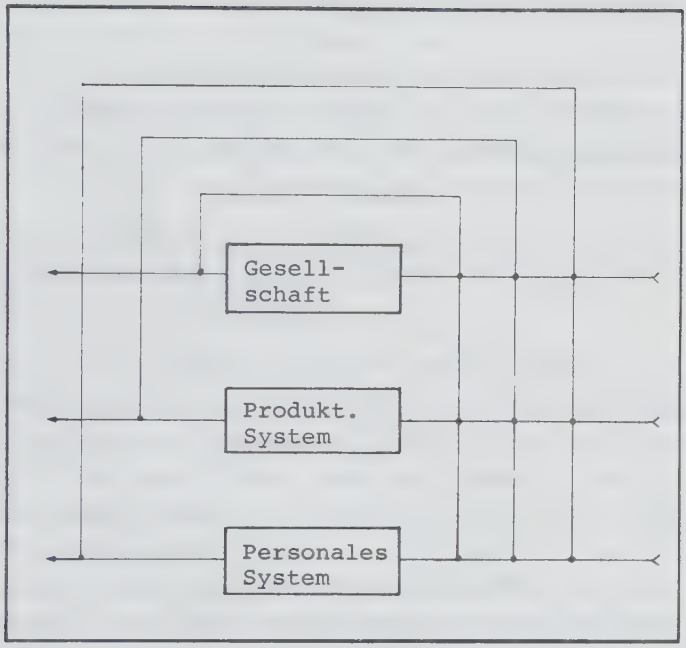

Abb. 5: Vermaschung des produktiven Systems

Die herkömmliche betriebswirtschaftliche Definition des Betriebes, nämlich auf dauernden Ertrag gerichtete Wirtschaftseinheit, erfasst nur teilweise das Wesen des Betriebes[1]. Ulrich hat dieser Gegebenheit Rechnung getragen und bezeichnet den Betrieb, in Anlehnung an amerikanische Betriebssoziologen[2], als ein produktives soziales System[3]. Produktiv wird hier im einschränkenden Sinne verwendet, d.h., es werden alle anderen sozialen Systeme, deren primärer Zweck nicht im Her-

1. Vgl.: Gerwig, E., Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Zürich 1960, S. 14.
2. Vgl.: Schneider, E., a.a.O., Kapitelüberschriften.
3. Vgl.: Ulrich, H., a.a.O.

stellen von Gütern liegt, ausgeschlossen.

Beim produktiven sozialen System (kurz: produktives System) handelt es sich um ein künstliches, keinen eigenständigen Wert aufweisendes System. Die Zielsetzung wird primär von aussen durch die Zwecksetzung gegeben[1].

Die Kopplungen zur Umwelt des produktiven Systems sind mehrfacher Art. Zum einen ist es ein gesellschaftliches Subsystem, zum andern ist das personale System ein Subsystem des produktiven Systems[2]. Ueber das Marktsystem ist es eng mit dem "gesamtwirtschaftlichen Wirkzusammenhang"[3] verflochten. Die Feststellung, dass industrielle Sozialsysteme im hohen Grade geschlossen seien, ist somit sehr fragwürdig[4]. Richtig ist hingegen, dass es sich um relativ offene Systeme handelt.

Die Einbettung in dieses soziale Kräftefeld erfordert zwangsläufig, dass das produktive System ein komplexes, dynamisches und lernfähiges System sein muss, um überhaupt bestehen zu können. Es wirken da Kräfte aufeinander, die in ihrer Komplexität nur noch von denen im gesellschaftlichen System übertroffen werden.

Die Dynamik ist eine von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Grösse, ein Kontinuum zwischen Ordnung und Chaos. Verständlicherweise ist die betriebliche Dynamik eng mit dem Begriff

---

1. Ueber die Zwecksetzung der Betriebe vgl.: Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956, S. 69.
2. Vgl.: Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 14.
   Vgl.: Friedeburg von, L., Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt 1963, S. 54.
3. Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbeck 1966, S. 44.
4. Vgl.: Burisch, W., Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1971, S. 123.

"Struktur" verknüpft. Die Struktur gibt die Beziehungen bzw. Kopplungen zwischen den Elementen wieder. Wie in allen sozialen Systemen verändern sich auch die betrieblichen Strukturen. Feste Strukturen sind ohnehin nur vorübergehende Gebilde, denen stets nur die Bedeutung von Optimierungsversuchen der produktiven Prozesse zukommt. Die Prozesse sind es denn auch, die Veränderungen bewirken. Die morphogenen Prozesse bewirken den Wandel, die morphostatischen Prozesse bieten gewisse Gewähr für Konstanz.

In der jüngsten Vergangenheit ist eine Akzeleration der morphogenen Prozesse eingetreten, die zu Konflikten innerhalb und ausserhalb der Betriebe führte.

Um das Konfliktpotential des produktiven Systems besser aufzeigen zu können, drängt sich eine Differenzierung in Subsysteme auf. Wir haben das sozio-technische System, die sozialorganisatorische Dimension des produktiven Systems und die Entwicklungsstufen des produktiven Systems unterschieden.

2.31 Sozio-technische Systeme

2.311 Das soziale Subsystem

Das soziale System ist der Begriff aller Aktivitäten, Interaktionen und Gefühle der personalen Systeme innerhalb einer Gruppe[1]. Da der Begriff der Gruppe relativ ist, soll er sich hier auf den Betrieb beziehen.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird weitgehend die Meinung vertreten, dass das soziale System und damit der

---

1. Vgl.: Homans, G., Theorie der sozialen Gruppe, a.a.O., S. 105.

"homo psychologicus" erst durch die Human-Relations-Bewegung entdeckt worden sei. Diese Meinung ist jedoch falsch. Die Human-Relations-Bewegung hat den "Menschen" als Reaktion auf den Taylorismus wiederentdeckt und besonders betont. Frühere Schriften behandelten das Verhalten des Menschen in Organisationen teils implizit, teils explizit. Anhand zweier Zitate aus verschiedenen Jahrtausenden sei dies belegt. Xenophon schreibt: "..., dass die Schlachten mehr durch moralische Kraft, als durch körperliche Stärke entschieden werden"[1]. Say bezieht sich auf die Produktionsverfahren: "Un homme qui ne fait, pendant toute sa vie, qu'une même opération, parvient à coup sûr à l'exécuter mieux et plus promptement qu'un autre homme; mais en même temps il devient moins capable de toute autre occupation, soit physique, soit morale; ses autres facultés s'éteignent, et il en résulte une dégénération dans l'homme considéré individuellement"[2]. Es besteht auch heute noch die Tendenz, die Unterschiede zwischen Taylorismus und Human-Relations-Bewegung überzubewerten. Dass aber eine so wichtige Grösse wie die Steuerungswerte (managerial values) unverändert blieb, wird meistens verkannt.

Wie funktioniert nun das produktive System: Zur Regelung der Tätigkeiten im Betrieb schreibt der Aktor die Art und Weise des Wirkens und Zusammenwirkens der Stellen und, implizit, der Stelleninhaber vor. Diese "strukturierende Gestaltung der Unternehmung"[3] kennt somit als Element die Stelle, wobei die

---

1. Xenophon, Kyropädie, Hrsg., Dörner, C., Berlin 1855, 3. Buch, S. 28.
2. Say, J., Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent se consomment les richesses, Paris 1841, S. 99.
3. Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959, S. 15.

Rolle deren dynamischen Aspekt wiedergibt[1]. Der Aufgabenträger der Stelle ist also gleichzeitig Rollenträger.

In der Stellenbeschreibung werden die Erwartungen an den Stelleninhaber festgehalten. Meistens handelt es sich um Bündel von Erwartungen in Form von Muss-, Soll- und Kann-Anweisungen[2], die in sich kontradiktorisch sein können, was bei der Rollenausübung zu Konflikten führt. Es handelt sich um Konflikte zwischen einzelnen Rollensegmenten, welche in der Literatur Intrarollenkonflikte genannt werden.

Intrarollenkonflikte liegen dann vor, wenn jemand verschiedene Stellen innehat, jedoch bei deren Aufgabenbewältigung mit der Erfüllung der weiteren Stellen in Konflikt gerät.

Dieser Kontext veranschaulicht die Verflochtenheit des arbeitenden Menschen im Betrieb. Er übernimmt im Betrieb eine Rolle, die auf eine Person zugeschnitten ist, und gleichzeitig spielt er weitere Rollen, die sich aus seiner Teilzugehörigkeit[3] zum Betrieb ergeben. Das Verhältnis der Rolle zur Persönlichkeit ist ähnlich gelagert, sie umfasst nur einen Teilbereich.

Die Zielorientiertheit des Betriebes verlangt, dass gewisse Stellen mit Verfügungsgewalt über andere Stellen ausgestattet sind, um eine entsprechende Kontrolle bzw. Sozialisation zu gewährleisten. Wie dieser Prozess vor sich geht, hängt vom Führungsstil und damit von der Entwicklungsstufe des Betriebs ab.

---

1. Vgl.: Linton, R., The study of man, New York 1936, S. 113-4. Vgl.: Dahrendorf, R. Pfade aus Utopie, a.a.O., S. 144.
2. Vgl.: Dahrendorf, R., ebenda, S. 149.
3. Vgl.: Lattmann, C., Die soziale Dimension, in: Ulrich, H., a.a.O., S. 246.

Die Aequi-, Super- und Subordination von Stellen, die als Folge organisatorischer Logik entsteht, ergibt eine horizontale und vertikale Struktur des Betriebes. Sie wird als formale Organisation oder Aufbauorganisation bezeichnet. Es sei noch daran erinnert, dass die funktionale Organisation (nicht im Sinne des Funktionalprinzips von Taylor, sondern im Sinne von Funktionen) keine hierarchische Anordnung kennt, denn alle Funktionen sind notwendig für das Funktionieren des Betriebes[1].

Jede Organisationsform weist strukturimmanente Konflikte auf. Die Ueber- und Beiordnung ergibt horizontale und vertikale Konflikte.

Wir haben uns bis hier mit dem planend Gewollten, also der formalen Organisation beschäftigt. Erst das Einbeziehen der sozialen Dynamik bringt aber die Wirklichkeit zum Ausdruck. Die Abweichungen zwischen Stelle und Rolle deuten diesen Sachverhalt an. Neben dem formalen System bildet sich ein informelles[2] heraus, und erst die Synthese daraus entspricht der faktischen Organisation oder der Wiedergabe der betrieblichen Wirklichkeit.

Die informelle Organisation ist weitgehend Gegenstand der Betriebssoziologie. Sie ist ein Konstrukt der Betriebssoziologen, die damit die organisatorische Stelle und deren Inhaber

---

1. Vgl.: Burisch, W., a.a.O., S. 86.

2. Hierzu schreibt Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, S. 81, "Darüber hinaus bildet die formelle Organisation des Industriebetriebes das eigentliche Rückgrat der betrieblichen Sozialstruktur". Eine ähnliche Meinung vertritt Burisch, W., S. 82; Woodward, J., Industrial Organisation: Theory and practice, London 1965, S. 24, konnte aber belegen, dass die Verhältnisse umgekehrt sein können. Die formale Organisation entwickelt sich aus der informellen. Aus der Sicht des Organisators wird in der Regel von der formalen Organisation ausgegangen.

in einen erweiterten Rahmen stellen, wobei sie von folgenden Annahmen ausgehen:

1. Jeder Stelleninhaber ist ein Gruppenmitglied.
2. Jede Gruppe hat ein mehr oder weniger entwickeltes Verhaltensmuster.
3. Der Betrieb hat eine Mehrzahl von Mitarbeitergruppen.
4. Jeder Stelleninhaber agiert mit solchen Gruppen und nimmt an deren Gruppenleben teil[1].

Die informelle Organisation entsteht in der Regel im Zuge formal eingeleiteter Interaktionen. Wie Woodward aber belegt, kann es sich auch umgekehrt verhalten, dass nämlich informelle Interaktionen Voraussetzung für die Bildung formaler Organisationen sind. Immerhin scheint gesichert, dass formale Systeme informelle nach sich ziehen[2]. Diese Zweigleisigkeit ist auf das soziale Wesen und auf ausserbetriebliche soziale Gewohnheiten zurückzuführen[3].

Dahrendorf ist der Ansicht, dass informelle Gruppierungen stets auf Sympathiebeziehungen geringerer oder grösserer Intensität beruhen, dass sie aber nicht, oder nur zufällig, aus den Arbeitsbeziehungen an sich schon hervorgehen[4]. Diese Ansicht ist jedoch nur bedingt richtig. Zutreffend stellt Homans fest: "Personen, die miteinander häufig in Interaktion stehen, ähneln in ihren Aktivitäten mehr als anderen Personen, mit de-

---

1. Vgl.: Miller, D. and Form, W., Industrial sociology, New York 1964, S. 169.
2. Vgl.: ebenda, S. 230.
3. Vgl.: Mayntz, R., a.a.O., S. 43 ff.
4. Vgl.: Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 88.

nen sie nicht so häufig in Interaktionen stehen"[1]. Da Aehnlichkeit im Verhalten die Grundlage von Sympathie sein kann, ist es möglich, dass über die formalen Arbeitsbeziehungen auch informelle Gruppenbildungen entstehen[2].

Während gleiche Berufsausbildung, gleiche Position und räumliche Nähe sich ebenfalls direkt aus der Arbeitsbeziehung ergeben, sind Alter, Herkunft, Vereinszugehörigkeit und Geschlecht ausserbetriebliche Faktoren, die eine informelle Gruppenbildung bewirken.

In bezug auf die Herkunft trifft Fürstenberg die interessante Feststellung, dass "restricters" aussengeleitete Menschen städtischer Herkunft seien. Die "rate-busters" hingegen kämen vom Lande und seien innengeleitete Menschen[3]. Auf diesen Sachverhalt weist M. Weber ebenfalls hin[4]. Daraus lässt sich ableiten, dass Leute vom Land weniger auf informelle Steuerung reagieren, aber auch, dass sie weniger "integriert" sind.

Welche Funktion kommt nun der informellen Organisation zu? Wir haben schon auf die sozialen Bedürfnisse des Menschen im Betrieb hingewiesen. Durch seine Gruppenzugehörigkeit wird ihm vermehrte Anerkennung teil, er fühlt sich weniger der for-

---

1. Homans, G., Theorie der sozialen Gruppe, a.a.O., S. 146. Man vergleiche zu unserer Behauptung auch die ökologische Hypothese, dass in einer stark homogenen sozialen Gruppe die einfache, räumliche Entfernung den entscheidenden Einfluss auf die Bildung von informellen Gruppen ausübt. Vgl.: Festinger, L. et al., Social pressures in informal groups, New York 1950.
2. Vgl.: Brown, J., The social psychology of industry, Harmondsworth 1956, S. 138, der unserer Ansicht ist.
3. Vgl.: Fürstenberg, F., Grundfragen der Betriebssoziologie, a.a.O., S. 61.
4. Vgl.: Weber, M., Zur Psychophysik der industriellen Arbeit, in: Gesammelte Aufsätze zu Soziologie und Sozialpolitik, Berlin 1924, S. 162.

malen Organisation ausgesetzt. Was den Beitrag der informellen Organisation für das Funktionieren der faktischen Organisation anbetrifft, so ergeben sich positive, aber auch negative Aspekte. Miller und Form vermerken: "In order to achieve the goals of the organization workers must often violate orders, resort to their own techniques of doing things, and disregard lines of authority. Without this kind of systematic sabotage much work could not be done"[1]. Die informelle Organisation wirkt somit komplementär zur formalen Organisation.

Es geht auch von jeder sozialen Gruppe ein Kontroll- bzw. Sozialisationseffekt aus. Bei einem guten Betriebsklima wirkt sich dieser positiv aus, denn es werden den Mitgliedern die Spielregeln betrieblicher Verhaltensweise beigebracht[2]. Wenn hingegen das informelle System zum Cliquensystem wird, gehen damit Leistungssenkungen einher[3]. Eine informelle Verstärkung der Leistungssenkung ist ebenfalls bei negativen Hygienefaktoren[4] und negativen Motivatoren festzustellen. Bei Diskrepanzen zwischen formaler und informeller Organisation bestimmt eher letztere das Verhaltensmuster[5].

In betrieblichen Konfliktsituationen können sich die eher rudimentär und latent vorhandenen Zusammenhänge[6] der informellen Organisation festigen. Hier treten dann gezwungenermassen sog.

---

1. Miller, D. u. Form, W., a.a.O., S. 283.
2. Homans, G., Theorie der sozialen Gruppe, a.a.O., S. 123.
3. Vgl.: Rosenstiel, L., Motivation im Betrieb, München 1972, S. 98
4. Vgl.: Herzberg, F. et al., The motivation to work, New York 1959.
5. Vgl.: Woodward, J., Industrial organization, Theory and practice, a.a.O., S. 116.
6. Vgl.: Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 38.

informelle Führer auf. Ansonsten ist das innere System nach "überbetrieblichen" Prinzipien organisiert. Geführte und Führende lassen sich kaum unterscheiden.

Da sich die Literatur meistens mit dem informellen System der Arbeiter-Gruppen befasst, könnte der Eindruck entstehen, das Management handle nur nach "rationalen" Gesichtspunkten. Dass auch das informelle Element auf dieser Stufe vorhanden ist, bedarf sicher keiner weiteren Erklärung.

Ansätze zu Konflikten zwischen formaler und informeller Organisation gibt es viele, versuchen doch beide Subsysteme letztlich einander zu steuern.

Für unsere Betrachtungsweise, insbesondere im Hinblick auf die Konflikthandhabung, sind die Konflikte zwischen informeller und formaler Organisation zweitrangig, da wir entschieden für den "aktiven Betriebstypus" votieren, der solche Konflikte wegen des ausgebauten Konsenssystems kaum kennt.

2.312 Das technologische Subsystem

Das technologische System im betrieblichen Aktionsgefüge ist erst im letzten Jahrzehnt von den Sozialwissenschaftlern näher untersucht worden[1]. Vorher galt es als gegeben, oder es wurde aus den konkreten Bedingungen des Betriebes ausgeklammert[2]. R. Lepsius weist nun auf die zunehmende Bedeutung des

---

1. Rühmliche Ausnahmen von dieser Feststellung sind z.B. die Studien von: Lloyd, W. und Low, J., The social system of the modern factory, Yale 1947;
Scott, W. et al., Technical change and industrial relations, Liverpool 1956.

2. Vgl.: Kast, E., und Rosenzweig, J., Organization and management, New York 1974, S. 188.

technologischen Systems hin: "Je weiter die Mechanisierung fortschreitet, je komplexer die technischen Anlagen werden, um so stärker treten technisch bedingte Kooperationsformen in den Vordergrund, ..."[1].

Ein Blick in die betriebliche Realität verdeutlicht die Feststellung von Lepsius. Die Mehrzahl der Betriebe ist heute durch ein hochentwickeltes technologisches System gekennzeichnet. Am augenfälligsten tritt dies bei einer Oelraffinerie zu Tage, da der Mensch dort nur noch vereinzelt in den Fabrikationsprozess eingreift. Aber selbst in den Betrieben mit "konventionellen Produktionsverfahren" kommt den Betriebsmitteln eine entscheidende Bedeutung zu. Ihre räumliche Anordnung (Layout) und ihre Eigenart prägen in Form von Sachzwängen die Strukturen.

Bevor wir näher auf die Problematik des technologischen Systems eingehen, drängt sich dessen Abgrenzung auf. Wir verstehen hier das technologische System als Inbegriff aller technischen Mittel (Betriebsmittel) und Verfahren, um Güter in einem produktiven sozialen System bereitzustellen. Es umfasst Gebäude, Anlagen, Maschinen, Werkzeuge, Instrumente etc. einerseits, das Know-how andererseits[2].

Nach Bahrdt erzwingt der Einsatz von Maschinen neue Kooperationsformen[3]. Oetterli deutet diesen Sachverhalt an, indem er von "Maschinensklaven" und von der Eigengesetzlichkeit der

---

1. Lepsius, R., Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960, S. 19.
2. Von dieser Definition weicht diejenige Galbraiths wesentlich ab, der "Technostruktur" als ein Gremium von Experten ansieht. Vgl.: Galbraith, J., Wirtschaft für Staat und Gesellschaft, München 1974, S. 102.
3. Vgl.: Bahrdt, H., Industriebürokratie, Stuttgart 1958.

Technik schreibt[1]. In diesem Zusammenhang weist er mit Recht auf die etwas einseitige Behandlung dieser Thematik hin: "Erwartungsgemäss überwiegen die kritischen Stimmen; die Probleme der Mechanisierung werden ja vor allem dann aufgegriffen und bearbeitet, wenn ein Autor auf negative Folgen hinweisen will"[2].

Dass das technologische System strukturierend auf das soziale System wirkt, dürfte unbestritten sein. Es stellt sich nur noch die Frage nach dem Ausmass.

J. Woodward führte eine diesbezügliche empirische Untersuchung[3] bei 100 Industriebetrieben in South Essex durch. Wie bereits angedeutet, übersteigt diese Studie die herkömmlichen durch die Ausweitung des Forschungsgegenstandes von der Interdependenz zwischen Mensch und Maschine auf die Interdependenz zwischen technologischem System und personalem System. Sie ist zum Teil zu bemerkenswerten Ergebnissen gekommen:

Die sogenannte informal organisierte glückliche, kleine Firma entspricht eher einem Mythos als der Wirklichkeit[4], überdies wird die Kontrollspanne, Funktion und Rolle des Betriebsleiters durch das technologische System modifiziert[5].

Es besteht bei der Prozess- und Einzelfertigung die Tendenz nach organischer (integrierender) Führung[6]. Die sozialen Be-

---

1. Vgl.: Oetterli, J., Betriebssoziologie und Gesellschaftsbild, Berlin 1971, S. 125.
2. ebenda, S. 127.
3. Vgl.: Woodward, J., Industrial organization: theory and practice, a.a.O.
4. Vgl.: ebenda, S. 31.
5. Vgl.: ebenda, S. 53.
6. Vgl.: ebenda, S. 55.

ziehungen sind in der Prozessfertigung am weitesten entwikkelt. Die Prozessfertigung kennzeichnet auch kleinere Arbeitsgruppen, kleinere Kontrollspannen, weniger Reibereien und weniger Stress[1]. Bei der Massen- und Fliessbandfertigung dagegen herrscht die mechanistische (autoritäre) Führungsform vor.

Von weitreichender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass den drei differenzierten technologischen Systemen bestimmte Organisationsformen entsprechen. Innerhalb der einzelnen Produktionsverfahren waren diejenigen Betriebe wirtschaftlich am erfolgreichsten, welche Merkmale aufwiesen, die dem Median ihrer Kategorie am nächsten kamen. Eine starke Korrelation zwischen erfolgreichem Wirtschaften, technologischem System und organisatorischer Struktur wurde festgestellt. Damit war es möglich, empirisch den Beweis zu erbringen, dass eine bestimmte Organisationsstruktur dem technologischen System wirtschaftlich besser entspricht als eine andere[2].

Des weiteren besteht keine signifikante Korrelation zwischen technologischem System und der Grösse der Organisation. Je komplexer das technologische System jedoch wird, desto mehr Führungspersonal wird im Verhältnis zum Personalbestand benötigt. Ebenfalls nehmen mit erhöhter Komplexität die hierarchischen Stufen zu[3].

---

1. Organische Führung entspricht ungefähr der kooperativen Führung. Die mechanistische eher der autoritären.
   Vgl.: Burns, T., und Stalker, G., The management of innovations, London 1961.
2. Vgl.: Woodward, J., Industrial organization: Theory and practice, a.a.O., S. 69-71.
   Vgl.: Drucker, P., New templates for today's organizations, Havard Business Review, Januar 1974, S. 47, 51.
3. Vgl.: Woodward, J., Management and technology, London 1958, S. 16, 17, 20.

J. Woodward konnte also die von Veblen, T. postulierte Korrelation zwischen technologischer und sozialer Struktur nachweisen. Für unsere Belange ist die Hypothese bedeutungsvoll, dass Veränderungen des technologischen Systems in der Regel Auswirkungen auf das personale soziale System haben. Es ist deshalb angezeigt, technische Veränderungen mit organisatorischen zu kombinieren und nicht zuzuwarten, bis die alte Organisation ihre Ineffektivität bewiesen hat.

Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Struktur und technologischem System weist auf den evolutionären Aspekt der Organisation hin. Das Webersche Bürokratiemodell ist in diesem Sinne nicht ungültig, sondern charakteristisch für bestimmte technologische Systeme. Beispielsweise dürfte eine "Demokratisierung" am Fliessband von Anfang an zum Misserfolg verurteilt sein, weil sie einen Widerspruch in sich enthält, den nur ein anderes technologisches System aufheben kann[1]. Die Forderung nach bestimmten sozialen Strukturen in einem Betrieb bedingt also auch ein adäquates technologisches System, es sei denn, man nimmt wirtschaftliche Einschränkungen in Kauf[2].

Die Ergebnisse von Woodward werden durch weitere Forschungsergebnisse von E. Harvey[3], W. Zwerman[4] und J. Thompson[5] ge-

---

1. Wie das Fliessband abgelöst werden kann, zeigt z.B. Björk, Q., An experiment in work satisfaction, in: Scientific American, Vol. 232, Nr. 3, März 1975, S. 17-23.
2. Vgl.: Perrow, C., A framework of the comparative analysis of organizations, American sociological review, 32, Nr. 2, S. 204.
3. Vgl.: Harvey, E., Technology and the structure of organizations, American sociological review, April 1968, S. 247-259.
4. Vgl.: Zwerman, W., New perspectives on organization theory, Westport 1970.
5. Vgl.: Thompson, J., Technology, organization and administration, Administrative science quaterly, 1957, S. 325-342.

stützt. Weitere Forscher haben die Ergebnisse bzw. Interpretation von Woodward verfeinert und neue Erkenntnisse hinzugefügt[1].

Bei aller Wichtigkeit des technologischen Systems und dessen Auswirkungen auf das personale und soziale System muss betont werden, dass das personale und soziale System letztlich entscheidend für den Erfolg eines Betriebes sind[2]. Neueste Untersuchungen weisen auf diesen Aspekt hin und schränken so den quasi deterministischen Ansatz von Woodward ein[3].

Schliesslich wollen wir noch auf die Konfliktaffinität des technologischen Systems hinweisen. Es steht einerseits im engen Zusammenhang mit der Rentabilität eines Betriebes, andererseits beeinflusst es über Sachzwänge[4] das soziale System. Die Konkretisierung der Einflussnahme (Beeinflussung) geschieht

---

1. Vgl.: Davies, C. et al., Technology and other variables: some current approaches in organization theory, in: Warner, M., The sociology of the workplace, London 1973, S. 149-163.
   Vgl.: Haberfellner, R., Die Unternehmung als dynamisches System, Zürich 1975, S. 79 ff.
2. Vgl.: Trist, E. und Bamforth, K., Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting, in: Human relations, vol. 4, 1951, S. 3-38.
3. Vgl.: Paul, W. und Robertson, K., Job enrichment and employee motivation, London 1970.
   Vgl.: Hage, J. und Aiken, M. Routine technology, social structure and organizational goals, Administrative sciences quaterly, vol. 14, 1969, S. 366-367.
   Vgl.: Child, J., Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, in: Sociology, vol. 6, 1972, S. 1-22.
4. Sachzwänge ergeben sich aus der Zweckmässigkeit, deren Kriterium die Nutzenmaximierung ist. Hierzu schreibt E. Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Band, Berlin 1969, S. 119: "Der Zwang oft ganz spezieller Umstände lässt die betriebliche Leistungserstellung immer nur nach Methoden suchen, welche die relativ günstigsten sind."

durch die Rollenanforderungen und durch die Situation, in der sich der Rollenträger jeweils befindet. Konflikte entstehen hier, weil die Rolle nicht oder nur teilweise mit dem personalen System vereinbar ist. Unter solchen Umständen kann das technologische System verändert werden, oder aber das personale System hat sich anzupassen. Als letzte Möglichkeit steht dem Mitarbeiter die Kündigung offen.

2.32 Die sozialorganisatorische Dimension des produktiven sozialen Systems

Die Strukturen der produktiven sozialen Systeme sind variabel. In der Regel lassen sie sich doch auf die nachfolgende klassische Einteilung des Betriebes reduzieren:

- Subsystem Produktion
- Subsystem Finanzen
- Subsystem Absatz
- Subsystem Direktion

Das Subsystem "Direktion" als steuerndes Element und Sammelstelle des Informationsflusses bildet quasi den Kitt zwischen allen Subsystemen und ist folglich die conditio sine qua non des Betriebes. In dieser Eigenschaft entspricht die Direktion dem Regler bzw. dem zielsetzenden System. Als letztentscheidende Instanz und oberstes Organ setzt sie den Subsystemen (Abteilungen) Führungsgrössen. Die Abteilungen ihrerseits setzen abgeleitete, speziellere Führungsgrössen für die untergeordneten Systeme. Dieser Spezialisierungs- und Zielsetzungsprozess wiederholt sich bis zur untersten Betriebseinheit, also bis zur Gruppe. Im Idealfall entsteht durch diese Aufgliederung ein widerspruchfreies, zielorientiertes Handlungssystem[1]. Dieser Idealfall dürfte aber in der Wirklichkeit eben-

1. Vgl.: Ulrich, H., a.a.O., S. 206.

so selten sein wie der homo oeconomicus.

Die Diskrepanz in der betrieblichen Wirklichkeit entsteht dadurch, dass es unmöglich ist, konsistente Strukturen in allen Bereichen zu sichern. Die Konsistenz hängt dabei wesentlich vom Führungsstil und der Entwicklungsstufe des Betriebes ab. Bei der integrierenden Betriebsform ist die Selbständigkeit der Subsysteme am grössten. Dies im Gegensatz zum Pionierbetrieb. Hier wie dort entsteht aber Spielraum für die Subsysteme.

Kennzeichnend für die Subsysteme ist eine gewisse Autonomie und eine intensivere Kopplungsstruktur[1] gegenüber ihrer Umwelt. Mit anderen Worten heisst dies, dass die einzelnen Subsysteme nicht "spielfrei" gesteuert werden können. Dieser Spielraum ermöglicht den einzelnen Systemen, selbständig zielsuchend zu handeln[2].

Es liegt in den immanenten Zielsetzungen dieser Subsysteme, dass sie die Tendenz haben, sich per se optimal zu verhalten[3]. Diese Verhaltensweise führt nicht notwendigerweise, wie etwa angenommen werden könnte, zu einem betrieblichen Gesamtoptimum, sondern es dürfte eher ein negativer synergistischer Effekt daraus resultieren. Die Konsequenzen davon kennen wir zur Genüge: es handelt sich dabei um die "klassischen" strukturellen Konflikte des Betriebes:

---

1. Vgl.: Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Wiesbaden 1971, S. 40.
2. Vgl.: Behrens, K., Geleitwort des Hrsg., in: Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1968, dass grundsätzlich alle Organisationsmitglieder Willenszentren sind.
3. Vgl.: Haberstroh, C., Organization design and systems analysis, in: March, J., ed., Handbook of organizations, Chicago 1968, S. 1184.

Subsysteme:	Direktion	Finanzen	Produktion	Absatz
Direktion	Intra Kon	Fina/Dir.	Prod./Dir.	Absatz/Dir.
Finanzen	Dir./Fina	Intra K.	Prod./Fin.	Absatz/Fin.
Produktion	Dir./Prod.	Fin./Pro	Intra Kon.	Absatz/Pro
Absatz	Dir./Absatz	Fin./Abs.	Prod./Abs.	intra Kon.

Abb. 6: Die klassischen strukturellen Konflikte

Aus den obigen Ausführungen geht hervor, dass die Rationalität der einzelnen Subsysteme eine andere ist. Diese Divergenz lässt sich durch die Umwelt begründen oder, entscheidungstheoretisch ausgedrückt, durch die Entscheidungssituation und durch unterschiedliche Wertungssysteme (Maximen)[1]. Hier besteht eine Konnexität des personalen Systems[2], des sozialen Systems ("in einer Umgebung gleichgesinnter Genossen multiplizieren sich die Gefühle des einzelnen.")[3] und des technologischen Systems. In der betrieblichen Wirklichkeit findet diese Feststellung im unterschiedlichen "Menschentyp" ihren Niederschlag, ebenso in unterschiedlichen Gruppenbildungen und im unterschiedlichen "Know-how" zwischen den einzelnen Abteilungen. Die Absatzabteilung ist z.B. bestrebt, vorteilhafte Produkte anzubieten, die Produktionsabteilung hingegen

---

1. Vgl.: Feather, N., Educational choice and student attitudes in relation to terminal and instrumental values, in: Australian journal of psychology, vol 22, 2, 1970, S. 127-143.
   Vgl.: Rokeach, M., A theory of organization and change within value-attitude systems, in: Journal of social issues, vol. 24.
2. Vgl. hierzu die Ausführungen über den Menschen als System.
3. Vgl.: Sayles, L. a.a.O., S. 59.

legt Wert darauf, technisch perfekte Güter herzustellen. Die Finanzabteilung steht wiederum häufig wegen der Kosten (bzw. der Liquidität) zu den beiden anderen Abteilungen im Gegensatz[1].

Es gehört indessen zum Aufgabenbereich der Direktion, als Regler und zielsetzendes System den optimalen Bezugsrahmen für die einzelnen Elemente bzw. Subsysteme so zu gestalten, dass selbst innerhalb des "Spiels" immanente Kräfte, die den Zielsetzungen des Betriebes entsprechen, wirksam werden. Es ist also eine Koordinationsaufgabe, die verhindern soll, dass sich Subsysteme auf Kosten des Gesamtsystems nutzenmaximierend verhalten. Brown schreibt in diesem Zusammenhang: "that unit groups must be permitted to preserve their individual identity as much as possible, and that, on the other hand, their individual identity must be reduced to such an extent that all may work together towards a common goal."[2]

2.33 Entwicklungsstufen des produktiven Systems

Zur Darlegung des Konfliktpotentials des produktiven Systems erweist sich eine Gliederung in ein Konsens- und in ein Steuerungssystem als fruchtbar, die beide grundlegende Strukturen veranschaulichen, durch welche unsere Betriebe geprägt sind.

In diesem Zusammenhang differenziert Tlach zwischen Pionierunternehmung, Organisationsunternehmung und integrierender Unternehmung[3]. Blake und Mouton haben ein zweidimensionales

---

1. Man vergleiche hierzu Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 29.
2. Brown, J., a.a.O., S. 125.
3. Vgl.: Tlach, P., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, I. Teil, Bern 1970, S. 94 f.

Führungsmodell mit Neunerskala entwickelt, wobei die Abszisse die Berücksichtigung produktiver Ziele wiedergeben, während die Ordinate die Berücksichtigung menschlicher Ziele aufzeigen[1]. McGregor beschreibt die X- und Y-Theorie[2].

Der Hauptakzent dieser Theorien liegt auf den drei Bereichen der Führung[3], Führungstätigkeiten, Führungstechniken, Führungsstil, damit werden natürlich auch die auftretenden Konflikte eingeschlossen. Wir hätten somit unsere Ausführungen an einem dieser Modelle orientieren können, dennoch liegt den folgenden Ausführungen das klassifikatorische Gesellschaftsmodell von Etzioni zu Grunde[4], übertragen auf das produktive soziale System. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass wir uns auf ein ausführlich behandeltes Modell (auf 700 Seiten) berufen können. Der Ansatzpunkt Etzionis, das Konsens- und Steuerungssystem nämlich, scheint nach unserer Auffassung den konstituierenden Merkmalen sozialer Systeme gerechter zu werden als die Ansätze der zitierten Autoren. Die Führungstätigkeiten, die Führungstechniken und der Führungsstil sind nunmehr besondere Aspekte dieser Systeme.

Erster Baustein des Etzionischen Modells ist das Konsenssystem. Es umfasst alle Prozesse und Elemente innerhalb des produktiven Systems, die bei der Festsetzung der Führungsgrössen mitwirken. Der Konsens kann als Kongruenz der einzelnen Perspektiven der Aktoren bezeichnet werden[5].

---

1. Vgl.: Blake, R. und Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf 1969, S. 33.
2. Vgl.: McGregor, D., a.a.O..
3. Vgl.: Britt, A., Führung und Führungsmodelle, in: o.A., Führungsmodelle, Leitbilder zur Unternehmungsführung, Zürich 1972, S. 5-16.
4. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O..
5. Vgl. die eingehenden Ausführungen bei Etzioni, A., a.a.O., S. 477-503.

Zweiter Baustein ist das Steuerungssystem, das das Gegenstück zum Konsenssystem bildet. Es wird als ein System verstanden, das eine gerichtete Beeinflussung ausübt[1].

Das Ausmass an Konsens über die Führungsgrössen und das Mass der Steuerung ergibt ein zweidimensional klassifikatorisches Modell der produktiven Systeme, woraus sich vier idealtypische Betriebsformen[2] ableiten lassen: der passive, der untersteuerte, der übersteuerte und der aktive Betrieb.

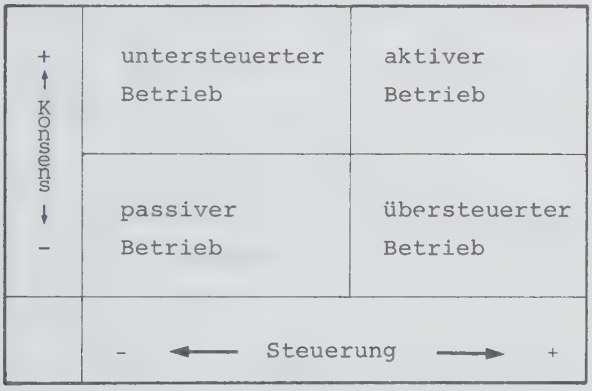

Abb. 7: Betriebstypen

1. Vgl. ebenda, S. 572-585.
2. Vgl. die eingehenden Ausführungen bei Etzioni, A., a.a.O., S. 132 und S. 477.

2.331 Der passive Betrieb

Für den passiven Betrieb ist minimale Steuerung und minimaler Konsens bzw. minimale Kontrolle durch das soziale System des Betriebes charakteristisch. So fehlen die Führungsgrössen weitgehend, die Mitarbeiter dösen vor sich hin, die vorhandenen Ressourcen werden nur mangelhaft zur Kombination der Produktionsfaktoren eingesetzt.

Auf der Stufe des passiven Betriebes ist das "soziale System" mehr ein funktionales Aggregat[1] als eine Gruppe. Demzufolge ist keine Kontrolle der Führungsgrössen möglich. Im gewissen Sinne könnte man von einem "laisser-faire"-Betrieb sprechen. Der 1,1 Führungsstil, für den eine unbeteiligte Haltung der Vorgesetzten typisch ist[2], passt zu dieser Betriebsform.

Ein Betrieb, dem es an umfassender Steuerung und an Konsens mangelt, ist ein Sammelsurium unproduktiver Konflikte. Es werden weder wirtschaftliche, noch soziale Erfolge erzielt.

Es bedarf keiner weiteren Ausführungen, dass der passive Betrieb nur eine temporäre Erscheinung ist; entweder handelt es sich um Betriebe, die neu strukturiert werden, oder aber um Betriebe vor der Liquidation.

2.332 Der untersteuerte Betrieb

Der untersteuerte Betrieb hat gegenüber dem passiven Betrieb ein entwickeltes Konsenssystem. Die Aggregate haben sich zu Gruppen herausgebildet und über die grundlegenden Führungs-

---

1. Wössner, J., a.a.O., S. 79
2. Vgl.: Blake, R. und Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 89-111.

grössen durch die Mobilisierung aller Mitarbeiter besteht Einigkeit. Der Betrieb ist eindeutig auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet, individuelle Ziele sind somit verschränkt mit den betrieblichen Zielen.

Diese Beschreibung könnte zu der Annahme verleiten, dass es sich beim untersteuerten Betrieb um einen Idealbetrieb handelt. Dem ist jedoch nicht so, denn das Steuerungssystem befindet sich auf einer Stufe mit dem passiven Betrieb. Jede effektive soziale Organisation kommt aber nicht um eine wirkungsvolle Steuerung herum[1], wobei normative, utilitaristische und koerzive Instrumente vonnöten sind.

Daraus geht hervor, dass ein soziales System eine hohe Stufe der Integration ohne eine wirkungsvolle Steuerung nicht erreichen kann. In Kleingruppen geschieht die Steuerung fast unmerklich über die face-to-face Beziehung, in grösseren sozialen Systemen ist eine face-to-face Beziehung jedoch nicht mehr möglich. Hier müssen besondere Mechanismen eingebaut werden, da es ansonsten zur Entropie führt.

Die Konfliktaffinität in dieser Betriebsform ist auf die mangelhafte Steuerung zurückzuführen. Die Führungsgrössen sind zwar vorhanden, können aber nicht durchgesetzt werden. Aus ökonomischen Erwägungen kann die untersteuerte Betriebsform nicht lange existieren, weil eine effektive Steuerung die Rahmenbedingung wirtschaftlichen Handelns ist.

Die Handhabung der Konflikte im untersteuerten Betrieb geschieht auf sehr geschickte Art, um die Gefühle der Betroffenen nicht zu verletzen. Konflikte werden hier offen besprochen, jedoch unter Vernachlässigung der wirtschaftlichen Di-

---

1. Vgl.: Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O., S. 45.

mension. Mittelpunkt ist stets der Mensch in einer nicht beachteten wirtschaftlichen Situation.

Der 1,9 Führungsstil könnte bei konsequenter Logik im "Verhaltensgitter" das Aequivalent zum untersteuerten Betrieb sein. Blake und Mouton beschreiben aber in diesem Zusammenhang eher einen phatalogischen als einen humanen Führungsstil. Ihre diesbezüglichen Ausführungen[1] lassen aber eingehendere psychologische und soziologische Kenntnisse vermissen. So schreiben sie z.B.: "Dieses "nett sein", das Konflikte unterdrückt und Voraussetzungen umgeht, die sie hervorbringen, kann zu einem harmonischen Verhältnis der Menschen zueinander führen. Jedoch wird die Produktion darunter leiden."[2] Dies ist wahrlich eine schöne Harmonie, die auf unterdrückten Konflikten gründet.

Das Propagieren von untersteuerten Betrieben, einer Art antiautoritärer Betriebe also, kann nur als Antithese zum übersteuerten Betrieb verstanden werden. Ihre Organisationsform eignet sich eher für kleine gesellige Vereine als für Betriebe.

Die Bezeichnung "untersteuert" liesse sich auch durch utopisch ersetzen, als Hinweis auf ähnliche Betriebsformen, wie sie zum Teil von Nationalökonomen des utopischen Sozialismus vertreten werden. Es hat sich aber auch damals gezeigt, dass sie auf die Dauer nicht lebensfähig sind.

---

1. Vgl.: Blake, R. und Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 63-88.
2. ebenda, S. 87.

2.333 Der übersteuerte Betrieb

Das Menschenbild des übersteuerten Betriebes basiert auf Annahmen, die zu betrieblichen Zuständen führen müssen, wie wir sie beim passiven Betrieb kennengelernt haben. Demnach ist der Mensch faul, arbeitsscheu, unterwürfig, unmotiviert und auf grösste Sicherheit bedacht[1]. Solche Prämissen betrieblichen Denkens können natürlich nur totalitäre betriebliche Strukturen nach sich ziehen, wonach die Steuerung nur einigen Auserwählten überlassen werden darf.

Der übersteuerte Betrieb ist somit dem untersteuerten diametral entgegengesetzt. Die Betriebsstruktur ist durch ein hoch entwickeltes Steuerungssystem gekennzeichnet, analog der 9,1 Position im Verhaltensgitter[2]. Das Konsenssystem ist hingegen völlig vernachlässigt und bezieht sich nur auf wenige Personen, die zum Teil noch ausserhalb des eigentlichen Betriebes stehen. Innerhalb des Systems wird der Konsens einfach als "Selbstverständlichkeit" vorausgesetzt.

Die betriebliche Organisationslehre beschäftigt sich weitgehend mit der Kategorie des übersteuerten Betriebes, wobei eine Unterteilung in Pionier- und Organisationsunternehmen üblich ist. Diese beiden Untertypen bilden Entwicklungsformen heraus, die die Eigenschaft haben, dass sich in der Regel bei einer Transformation der Pionierbetrieb zum Organisationsbetrieb entwickelt.

Auf Grund der effizienten Steuerung gehört diese Betriebsform zu den erfolgreichen produktiven Systemen, die sich bis heute im Wirtschaftsprozess bewährt haben. Das nichtentwickelte Kon-

---

1. Vgl.: Myers, S., a.a.O., S. 29.
2. Vgl.: Blake, R. und Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 29.

senssystem zieht aber hohe soziale und psychische Kosten nach sich, d.h., es führt zu unproduktiven Konflikten.

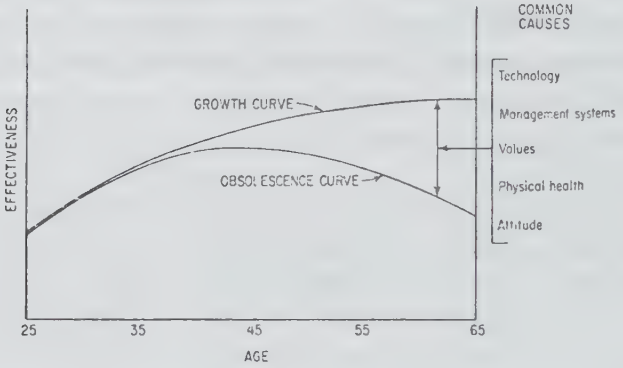

Abb. 8: Growth and obsolescence of managers
Quelle: Myers, S., a.a.O., S. 106

Die folgenreichsten Konflikte im Pionierbetrieb entstehen hauptsächlich durch die Alterung des Pioniers oder durch die Erweiterung des Betriebes[1]. Die Alterung bringt den Verlust der fachlichen Autorität mit sich, die Erweiterung strapaziert die Leitungsspanne (span of control). Dadurch kommt die ohnehin fragmentarische Steuerung und das bloss in Ansätzen durch face-to-face Interaktionen mit dem Pionier vorhandene Konsenssystem zum Erliegen. Dieses Stadium leitet die Transformationsphase des Betriebes ein.

---

1. Beer, S., Kybernetische Führungslehre, Frankfurt 1973, S. 77, schreibt zu diesem Problem: "Sobald sich aber das Unternehmen vergrössert, muss der Chef seine Kompetenzen im Interesse der Firma delegieren. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass Chefs, die sich nicht von ihren Kompetenzen trennen können, mit Sicherheit ihr Unternehmen oder sich selbst, oft aber auch beides ruinieren."

Die Transformation dürfte vorerst eine Regression auf die Stufe des passiven Betriebes sein. Eine Reorganisation dürfte hierauf den Betrieb auf die Stufe der Organisationsunternehmung führen.

Die Organisationsunternehmung bezeichnet die "wissenschaftliche" Betriebsführung. Daraus folgt, dass die Betriebsprozesse bis in Details gesteuert werden. Dem Mitarbeiter wird dadurch die Möglichkeit genommen, nach eigenem Ermessen die Aufgaben auszuführen. Ein solch hohes Mass an Steuerung, damit einhergehend ein stetig abnehmender Einfluss des Konsenssystems, bringt die Erstarrung des Betriebes mit sich.

Damit werden die Grenzen des "nur gesteuerten" Betriebes ersichtlich. Weil das soziale und personale System zur Passivität verurteilt sind, entstehen Konflikte, die sich im wirtschaftlichen Bereich äussern: Koordinations-, Motivations-, Kommunikationsprobleme und andere, die damit im Zusammenhang stehen. Der Betrieb wird zum Koloss, dem jede Flexibilität und Schlagkräftigkeit fehlt.

Konflikte im übersteuerten Betrieb werden hauptsächlich geleugnet und unterdrückt. Sollten trotzdem offene Meinungsverschiedenheiten, z.B. zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, auftreten, so wird dies an sich schon als Disziplinlosigkeit ausgelegt[1], da die "Autorität" des Vorgesetzten angezweifelt wird. Es geht dann bei solchen Konflikten nicht mehr um sachliches Argumentieren, sondern um den Absolutheitsanspruch der Autorität. Solche Konflikte sind im Ansatz auf Gewinnen oder Verlieren angelegt, schlimmstenfalls wird der Kontrahent auf der tieferen hierarchischen Stufe in eine Situation hineinmanövriert, die ihm keine Wahl mehr lässt, als alles anzuneh-

---

1. Vgl.: Höhn, R., Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1969, S. 310.

men oder zu gehen[1].

Die Entwicklung des übersteuerten Betriebes von den Anfängen bis zur Ueberreife ist eine langsame. Im Anfangsstadium löst er die Probleme des Pionierbetriebes, schafft dann aber neue, die nur noch durch eine weitere Betriebsform, nämlich die des aktiven Betriebes, gelöst werden können.

2.334 Der aktive Betrieb

Kennzeichnend für den passiven, den untersteuerten oder den übersteuerten Betrieb ist das unproduktive Austragen der Konflikte. Während dem untersteuerten Betrieb, wie auch dem passiven, die wirtschaftliche Elimination droht, degradiert der übersteuerte Betrieb den Menschen zum gedankenlosen Ausführungselement. Um die produktive Austragung von Konflikten zu gewährleisten, müssen wir die konfliktfeindlichen Betriebe nicht zerstören, sondern transformieren.

Die Transformation besteht in einer Synthese aus dem übersteuerten und dem untersteuerten Betrieb. Das Ausmass der Steuerung des übersteuerten Betriebes wird beibehalten und durch ein ebenso ausgedehntes Konsenssystem ergänzt. Wir erhalten dann den aktiven Betrieb.

Der aktive Betrieb orientiert sich grundsätzlich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und an der Zwecksetzung des Betriebes, wie es Lievegoed[2] postuliert. Diese Bedingungen erfordern die Aktivierung des sozialen Systems, womit der Mensch zum

---

1. Vgl.: Blake, R. und Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 46
2. Vgl.: Lievegoed, B., Organisationen im Wandel, Bern 1974, S. 63.

Mittelpunkt des Betriebes wird (Y-Theorie)[1]. Die Mitarbeiter sind nunmehr Ziele des Handelns, nicht mehr Instrumente. Sie werden Schöpfer des Betriebes, d.h. aktiv und mitverantwortlich[2]. Diese Umschreibung entspricht ebenfalls der 9.9-Führung[3].

Die Führungsgrössen im aktiven Betrieb entstehen über das Konsenssystem, worauf die Macht des Steuerungssystems beruht, sei es die normative, utilitaristische oder koerzive. Jedes Aktivwerden benötigt Macht. Kennzeichnend für den aktiven Betrieb ist aber das freiwillige, kooperative Arbeiten der Mitglieder.

Die Aktivierung der Mitarbeiter geschieht durch kohärente Gruppen. Der Uebergang von nebeneinander arbeitenden Individuen[4] (Fliessband) zu Gruppen erfordert eine Veränderung des individuellen Verhaltens. Vermehrte Offenheit, Zusammenarbeit, Konfliktfähigkeit sind nur einige der neuen Eigenschaften. Da die Transformation zutiefst an das solidarische Handeln und an die erhöhte Sensibilität des Betriebes gebunden ist, können nur gemeinsame Aktionen zum Ziele führen.

Der aktive Betrieb ist nicht frei von Konflikten, vielmehr sind sie normale Erscheinungen der betrieblichen Realität. Sie können deshalb offen diskutiert werden, meistens unter Zuzug einer dritten Partei und von denjenigen, die am Konflikt ein Interesse haben könnten. Der Konfliktgegenstand wird genau analysiert und auf seine Relevanz hin untersucht.

---

1. Vgl.: McGregor, D., a.a.O., S. 59 ff.
2. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O., S. 28.
3. Vgl.: Blake, R. und Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 141-180.
4. Vgl.: Brown, J., a.a.O., S. 106.

Es geht denn auch bei den Auseinandersetzungen nicht darum, einen Verlierer oder Gewinner festzulegen, sondern darum, die sozialen Beziehungen zu festigen und die Konfliktinitien aufzudecken. Das Aufkommen und Austragen von Konflikten wird so grundsätzlich mit positiver Wirkung assoziiert.

Die Rahmenbedingung aller Betriebsformen ist die wirtschaftliche Existenzfähigkeit. Beim aktiven Betrieb ist die Einführung des Konsens- und Steuerungssystems mit hohen Kosten verbunden, die aber durch die Mobilisierung aller vorhandenen Ressourcen, insbesondere die des personalen und sozialen Systems, voll kompensiert werden[1]. Die marktwirtschaftlichen Mechanismen dürften insofern orientierend wirken, als sie unflexible Betriebe eliminieren.

In einem späteren Zusammenhang werden wir noch auf die Eigenschaften und die Bedeutung des hier skizzierten aktiven Betriebes zurückkommen.

---

1. Vgl.: Blake, R. und Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 180.

   Vgl.: Likert, R., Neue Ansätze der Unternehmungsführung, Bern 1972, S. 13-49.

2.34 Das Konfliktpotential des produktiven sozialen Systems

Es ist äusserst gewagt, das betriebliche Konfliktpotential an sich darzustellen, ohne gleichzeitig die Vermaschung mit dem personalen und dem gesellschaftlichen System einzubeziehen. Wenn wir trotzdem diese Abstraktion vornehmen, so deshalb, um den spezifisch betrieblichen Gegebenheiten Nachdruck zu verleihen.

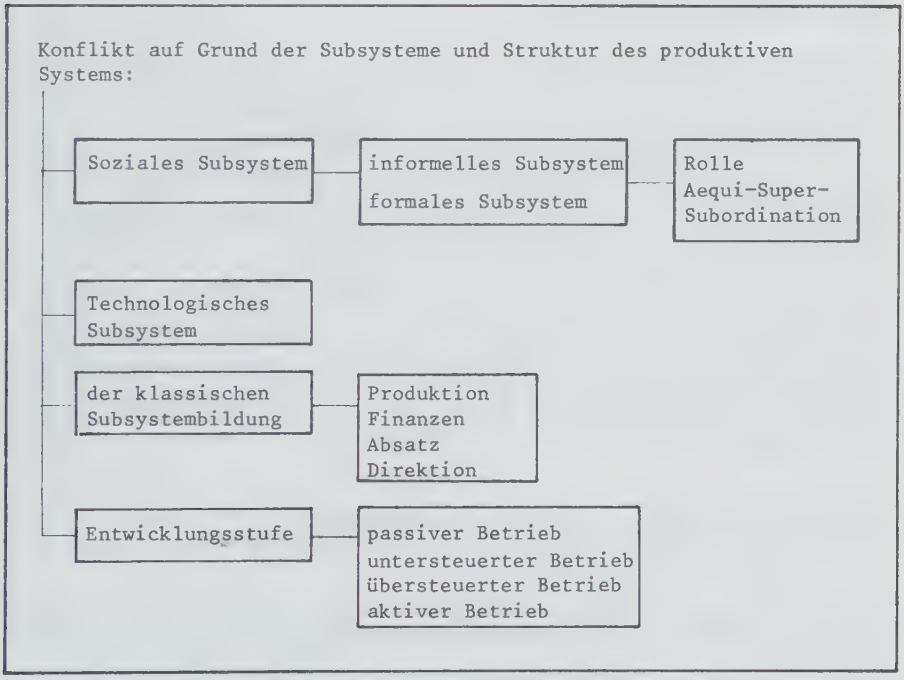

Abb. 9: Konfliktpotential des produktiven Systems

3. DER KONFLIKT

Unsere angestellten Ueberlegungen der Interdependenz und Dynamik der personalen, gesellschaftlichen und produktiven Systeme weisen unweigerlich darauf hin, dass der Betrieb ständigen Störungen ausgesetzt ist. Deshalb gehören Konflikte und Spannungen zum täglichen Erscheinungsbild des Betriebes. Sie scheinen sogar wesensbestimmend für die Gesellschaft[1], kennzeichnend für den Betrieb[2], notwendige Voraussetzung für den Reifungsprozess des Menschen zu sein[3].

Die dargestellte Vermaschung des Betriebes als produktives soziales System bringt mit sich, dass dessen Konflikte nur durch einen interdisziplinären Konfliktbegriff erfasst werden kann, was die Gefahr von Begriffstranspositionen[4], bzw. eine Verwässerung des Begriffs in sich birgt. Eine weitere Begriffsfassung erlaubt die umfassendere Erklärung des Konflikts, wodurch wir uns nicht schon im Ansatz den Weg zum Verständnis des betrieblichen Konflikts verbauen[5]. Durch nachträglich geeignete Differenzierung des Begriffs[6] erhalten wir auch den Vorzug der engeren Fassungen, die aus den Bereichen der einzelnen Disziplinen stammen.

---

1. Vgl.: Dahrendorf, R. Konflikt und Freiheit, a.a.O..
2. Vgl.: Mayntz, R., a.a.O., S. 47.
3. Vgl.: Bühl, W., Theorie sozialer Konflikte, a.a.O., S. 47. Vgl.: Deutsch, M., The resolution of conflict, London 1973, S. 359.
4. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 9.
5. Vgl.: Dahrendorf, R., Towards a theory of social conflict, in: Journal of conflict resolution, 22. June 1958, S. 173.
6. Nach Pondy, L., Organizational conflict, concepts and models, in: Administrative science quaterly, 1967, S. 298 ff., durch geeignete Zusätze zu umschreiben.

Brickman definiert den Konflikt situational: "Conflict exists in situations in which parties must divide or share resources so that, to some degree, the more one party gets, the less others can have"[1]. Diese Normierung entspricht nicht den gestellten Anforderungen, da sie den psychologischen Aspekt des Konflikts weitgehend ausschliesst. Zudem wird auf eine endgültige Mittelverteilung als Ergebnis der Konfliktsituation verwiesen, die den Hypothesen der Nullsummentheorie nahekommt. Das Nullsummenpostulat ist jedoch in der Spieltheorie revidiert worden und stellt aus soziologischer Sicht eine unhaltbare Annahme dar[2].

Die eingehende Beschäftigung mit der Abgrenzung des Konfliktbegriffs in der einschlägigen Literatur führt zu der Feststellung, dass die wissenschaftliche Zusammenarbeit auf diesem Gebiete noch nicht weit gediehen ist. So wird der Begriff "Wettbewerb" z.B. in Bezug auf Konflikt ganz und gar unterschiedlich ausgelegt. Bei einem Autor ist er der Oberbegriff von Konflikt, bei anderen Autoren Unterbegriff und bei dritten Synonym mit Konflikt[3]. Dieser terminologische Wirrwar erschwert Quervergleiche, oder macht sie überhaupt unmöglich. Um die Missstände nicht zu vergrössern, verwenden wir eine systemtheoretische Definition.

Ein Konflikt liegt demnach vor, wenn ein Handlungssystem zwei

---

1. Brickman, P., Social conflict, readings in rule structures and conflict relationships, London 1974, S. 1.
2. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 41.
3. Vgl.: Fink, C., Some conceptual difficulties in the theory of social conflict, in: Journal of conflict resolution, Nr. 12, 1968, S. 412-460, der sich auf 50 Seiten über die gebräuchlichen Konfliktdefinitionen äussert.

oder mehrere unvereinbare Zielzustände vereinigt[1]. Diese Definition erfüllt im voraus (Systemtheorie) unsere Forderung auf interdisziplinären Charakter. Zudem sind in ihr keine apriori-Annahmen[2] vorhanden, die uns bei der Konflikterklärung einengen könnten.

Zum Definitionsproblem muss einschränkend vermerkt werden, dass jede wissenschaftliche Vorgehensweise, jede Methode eine Alternative darstellt, die andere ausschliesst[3]. Der rationale Aktor wählt die optimale Alternative, die ihrerseits von den Entscheidungskriterien abhängt. Diese Entscheidungskriterien basieren letztlich auf subjektiver Bewertung. Wir wollen damit sagen, dass der rationale Forscher jene Vorgehensweise für das Erklären des Konflikts wählt, die den grössten Erklärungswert bei seiner Problemstellung hergibt. "Konfliktdefinitionen implizieren Konfliktstrategien"[4].

3.1 Konfliktursachen

Die konfliktwissenschaftlichen Versuche, um die bewegende Kraft des Konflikts zu erfassen, sind wenig erfolgreich gewesen. Charakteristisch sind die diesbezüglichen Aussagen Dahrendorfs, dass Kriege, Parlamentsdebatten, Streiks und Verhandlungen grundsätzlich durch gleiche soziale Beziehungen

---

1. Vgl.: Galtung, J., Institutionalisierte Konfliktlösung, in: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 113.
2. Es sei denn die, dass wir Systeme zur Voraussetzung machen und dass es unvereinbare Zielzustände gibt.
3. Vgl. hierzu: Irle, M., Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975, S. 25 f.
4. Bühl, W., Theorie sozialer Konflikte, a.a.O., S. 135 ff.

und deshalb gleiche Kräfte verursacht werden[1]. Dieser Gedankengang kulminiert in der Auffassung, dass letztlich die Herrschaftsverhältnisse die Ursache von Konflikten auch im Betrieb sind[2]. Implizit werden alle sozialen Erscheinungen vom Konflikt her erklärt[3]. Von hier aus ist es ein kleiner Schritt zur Hypothese von Marx, dass die Konflikte aus den Produktionsverhältnissen hervorgehen. Marx wird von Dahrendorf quasi in positivistischer Weise reduziert, denn in ihrer Monokausalität gleichen sich die beiden Theorien, hier Herrschaft, dort Produktionsverhältnisse.

Sollte es für einen Soziologen nicht selbstverständlich sein, dass bei einem Fussballspiel ganz andere Sozialstrukturen und soziale Kategorien vorhanden sein müssen als etwa bei einem Krieg? Die äusseren Bedingungen und die Anteilnahme der Akteure ist derart verschieden zwischen den beiden Konfliktarten, dass die Gemeinsamkeit auf die unvereinbaren Zielzustände zweier Sozialsysteme beschränkt bleiben[4].

Wir müssen uns hier und damit wahrscheinlich auch im Rahmen der Konflikttheorien mit der Feststellung begnügen, dass verschiedene Kräfte konfligen wirken. Die Reduktion aller Kon-

---

1. Vgl.: Dahrendorf, R., Class and class conflict in an industrial society, London 1972, S. 135.
2. Vgl.: Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 94.
3. Man beachte die Kritik an Dahrendorf durch Rex, J., Grundprobleme der soziologischen Theorie, Freiburg 1970, S. 152.
4. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 10: "Die soziologische Forschung wird nur durch die Annahmen herausgefordert: erstens dass alle Konflikte - in ihren Ursachen und in den Formen ihrer Austragung - vom sozialen Kontext zumindest mitbedingt sind; und zweitens, dass den verschiedenen Grundformen des Konflikts auch verschiedene Ursachen- und Funktionszusammenhänge zugrunde liegen, d.h., dass wir niemals nur von einer einzigen und allumfassenden "Ursache" ausgehen können."

flikte allein auf Herrschafts-, Macht-, Interessen- oder Wertkonflikte scheint uns die Wirklichkeit eher zu verschleiern als zu erklären. An der gleichen Zeit- und Raumstelle wirken unterschiedliche Kräfte. In den Ausführungen über das personale, gesellschaftliche und produktive System versuchten wir bereits auf diese Gegebenheiten hinzuweisen.

Wenn wir nun alle Konflikte als unvereinbare Zielzustände definiert haben, so geschieht dies aus erkenntnistheoretischen Gründen. Diese Konfliktdefinition ist an und für sich neutral und kann der Inbegriff aller möglichen Kräfte sein. So können wir sie stellvertretend für Werte, Herrschaft, Macht, Interesse, Bedürfnisse, Motive, Ziele, Strukturen, etc. verwenden. Eine solche Differenzierung kommt den betrieblichen Konflikten auch näher, da sie für unterschiedlich stringente Erscheinungsformen eine adäquate Terminologie verwendet.

3.2 Stufen des Konfliktprozesses

Konflikte im Betrieb brechen in der Regel nicht vulkanartig aus, sondern durchlaufen gewisse Stufen bis sie zur vollen Entfaltung und Bewältigung kommen. Der Konfliktverlauf kann jedoch frühzeitig zum Stillstand kommen, ohne dass alle Stufen erreicht sind. Viele Konflikte bleiben im Anfangsstadium stecken und kommen nie über dieses hinaus. Der Konfliktprozess lässt sich in Anlehnung an Pondy und Merton in folgende (5) Phasen gliedern[1]: 1. latenter Konflikt, 2. wahrgenommener Konflikt, 3. affektueller Konflikt, 4. manifester Konflikt, 5. Konfliktnachwirkungen.

---

1. Vgl.: Merton, R., Social theory and social structure, New York 1965, S. 51.
   Vgl.: Pondy, R., a.a.O., S. 300 ff.

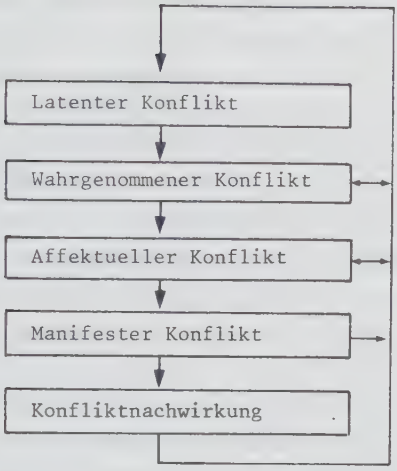

Abb. 10: Stufen des Konfliktprozesses

3.21 Der latente Konflikt

Auslösendes Moment des Konfliktprozesses ist ein unvereinbarer Zielzustand innerhalb eines Systems oder zwischen Systemen. Das Erfordernis des Unvereinbaren kann nur dann erfüllt sein, wenn eine Beziehung besteht. Dahrendorf verdeutlicht dies an einem Beispiel, in dem er feststellt, dass kein Konflikt zwischen französischen Hausfrauen und chilenischen Schachspielern denkbar ist, weil die Kopplung bzw. der gemeinsame Bezugsrahmen fehlt[1].

Die Feststellung des Unvereinbaren fusst auf einem Vergleichsprozess zwischen dem Wissen eines Elementes um seinen Zustand und der Information, die es über die Verknüpfung mit anderen Elementen erhält. Ueberträgt man dies auf das Individuum, be-

1. Vgl.: Dahrendorf, R., Class and class conflict in industrial society, a.a.O., S. 164.

deutet es, dass beim Empfang einer Nachricht ein Vergleich mit dem im Nervennetz vorhandenen Wissen stattfindet[1]. Deshalb ist der Konflikt auch eine subjektive Grösse.

Beim personalen System erfolgt die Beurteilung der Situation automatisch durch immanente (innere) Mechanismen und auch willentlich. Das produktive System hingegen muss entsprechende Informationssysteme unterhalten. Beiden Systemen ist aber gemeinsam, dass sie bestehende Konflikte nicht wahrnehmen. Wir sprechen hier deshalb von latenten Konflikten.

Ein latenter Konflikt besteht z.B. zwischen dem Unabhängigkeitsstreben einer Abteilung und den Zentralisationsbestrebungen des Betriebes, wenn diese Divergenz von keinem der Aktoren bemerkt wird. Häufig bestehen latente Konflikte zwischen Rollensegmenten. Der Konflikt äussert sich hier meist erst, wenn die Rollenerwartungen nicht erfüllt werden können.

Das Uebersehen eines Konflikts kann verschiedene Gründe haben. Die relevante Umwelt kann falsch abgegrenzt werden, die Informationen können falsch bewertet werden oder die Sensibilität des Rezeptors ist zu schwach.

3.22 Der wahrgenommene Konflikt

Die Art der Wahrnehmung[2] der Umwelt spielt für die sozialen und personalen Systeme eine fundamentale Rolle. König weist auf diesen Sachverhalt hin: ".... von der Gegenwart aus bese-

---

1. Vgl.: Heinrich, L., Störungsursachen der innerbetrieblichen Berichterstattung, - Erscheinungsformen und Massnahmen zu ihrer Ausschaltung in: Neue Betriebswirtschaft Nr. 5, 1964, S. 142.
2. Eine eingehende Abhandlung über Wahrnehmen befindet sich bei Irle, M., a.a.O., S. 52-139.

hen, könnte man geradezu sagen, dass allein die Tatsache der vollzogenen und abgeschlossenen Erkenntnis die Wirklichkeit verändert, denn mit dem so erreichten Bewusstsein über eine bestimmte Lage wandelt sich langsam, aber unaufhaltsam die allgemeine Orientierung des Lebens und damit schliesslich das Leben selber"[1]. Kritisch vermerkt Etzioni, dass die Wirkung objektiver Faktoren den Interpretationsraum (d.h. die Wahrnehmung) einschränkt. Eine verschlossene Gefängnistür hat soziale Konsequenzen[2].

In bezug auf den Konfliktverlauf ist die Wahrnehmung des latenten Konflikts eine antezedente Bedingung des manifesten Konflikts. Sie erfolgt im System durch den Rezeptor, dessen Aequivalent beim Menschen die Sinne sind. Die Verlässlichkeit der Sinne ist jedoch sehr unterschiedlich, da sie vom Handlungsschema und der Aufmerksamkeit des Aktors abhängig ist.

Das Stadium des wahrgenommenen Konflikts besteht darin, dass der Rezeptor einen latenten Konflikt erkennt, was entweder ein mehr passives registrierendes oder aber ein aktives Verhalten des Aktors zur Folge hat. Ein aktives Verhalten leitet zur dritten Phase im Konfliktprozess über.

Bevor dieser Schritt geklärt wird, soll der Informationsvorgang der Wahrnehmung durchleuchtet werden.

Von jedem Gegenstand gehen Signale (Reize) aus, die zu einer Nachricht[3] werden, wenn ein Empfänger sie wahrnimmt. Kommunikation entsteht jedoch erst dann, wenn Nachrichten zwischen mindestens zwei Aktoren ausgetauscht werden. Mindestvorausset-

---

1. König, R., Soziologie heute, Zürich 1949, S. 12.
2. Etzioni, A., a.a.O., S. 52.
3. Vgl.: Brönimann, Ch., Aufbau und Beurteilung des Kommunikationssystems von Unternehmungen, Bern 1970, S. 21.

zung des Kommunikationsvorganges sind: Sender, Kanal und Empfänger.

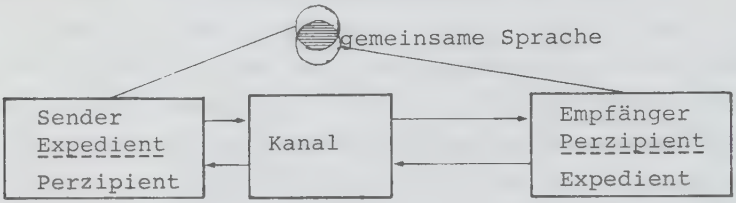

Abb. 11: Modell des Kommunikationsprozesses

Der Sender ist der Ursprung einer Nachricht, er wird auch als Informationsquelle bezeichnet. Er schickt Signale aus, welche auf einem Kanal (Uebertragungsmedium) zum Empfänger gelangen. Bei Kommunikationsvorgängen zwischen Menschen ist der Kanal beispielsweise die Luft, der Telefondraht, das Briefpapier etc.. Der Empfänger ist derjenige, der die Signale empfängt und sie durch die Wahrnehmung zur Nachricht macht. Die Perzeption setzt allerdings eine gemeinsame Sprache voraus[1].

Die Wirklichkeit zeigt (wir beschränken uns hier auf den Menschen), dass der Kommunikationsvorgang Störungen ausgesetzt ist. Wir unterscheiden technische, semantische und pragmatische Störungen. Eine technische Störung liegt z.B. bei einer Unterbrechung während des Telefonierens vor. Semantische Störungen entstehen beim Uebersetzen von Signalen in Nachrichten und umgekehrt, indem aufgrund von mangelndem Wissen durch Verwechslung oder Auslassungen Fehlübersetzungen zustande kommen.

---

1. Vgl.: Tlach, P., Betriebliche Informationssysteme, Skriptum, Bern 1971.

Für unsere Zwecke sind die pragmatischen Störungen[1] von besonderer Bedeutung. Sie treten sowohl beim Sender als auch beim Empfänger auf. Diese subjektiv bewussten und unbewussten Informationsstörungen[2] lassen sich psychologisch und soziologisch erklären. Da meistens sowohl der Sender, als auch der Empfänger Rezeptor von Information ist und zudem beide selektiv[3] handeln, beziehen sich unsere Darlegungen auf die Wahrnehmung des Empfängers.

3.221 Wahrnehmungsstörungen

3.2211 Externalisieren

Eine besondere Verhaltensweise beim Wahrnehmen stellt das Externalisieren[4] oder Projizieren[5] dar. Dieses Phänomen äussert sich folgendermassen: Der Empfänger einer Nachricht liest sein Verhalten in diese hinein, schreibt seine eigene Verhaltensweise jedoch dem Sender zu. Dieses Syndrom zeigt sich z.B., wenn unentschlossene Vorgesetzte (Empfänger) das Betragen ihrer Mitarbeiter (Sender) als unentschlossen taxieren, obwohl

---

1. Je nach verwendeter Systematisierung werden die pragmatischen Störungen unter die semantischen subsumiert. Vgl.: Kramer, R., Information und Kommunikation, Berlin 1965, S. 56 f.. Vgl.: Senghaas, D., Konflikt und Konfliktforschung, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, 1969, S. 34
2. Vgl.: Heinrich, L., Die Ausschaltung von Störungen als Voraussetzung optimaler Berichterstattung, Diss., Karlsruhe 1963, S. 36.
3. Vgl.: Pigors, P. und Myers, A., Personnel administration, New York 1969, S. 119.
4. Horney, K., a.a.O., S. 97.
5. Neel, A., Theories of psychology, London 1971, S. 202.

sie es selbst sind, die unentschlossen handeln[1]. Die gleiche Erscheinung liegt bei "objektiv" aggressiven Mitarbeitern vor. Diese haben die Neigung, ihre Umwelt eher als aggressiv zu bezeichnen, als dies durchschnittliche Menschen zu tun pflegen[2]. Der Kampf aller gegen alle dürfte ein Extrem solch externalisierter Wahrnehmung sein, jedoch mit dem Vorbehalt[3], dass dafür andere Faktoren eine Rolle spielen können.

Ebenso ist auf der Gruppenebene die Externalisation zu beobachten. Bei der Innengruppe ist Tugend, was man bei der Aussengruppe als Laster brandmarkt[4]. Die Externalisation ist ein Abwehrmechanismus, der dem Aktor (Empfänger) erlaubt, sich dem Zwang der Selbsterkenntnis zu entziehen, wodurch meistens inneren Konfliktsituationen vorgebeugt wird[5].

3.2212 Haloeffekt

Eine weitere, mögliche Ursache für die Entstehung von Konflikten durch Wahrnehmung liegt in der Tendenz des Menschen, das hervorstechendste Merkmal einer Nachricht auf die ganze Nachricht zu übertragen. Diese Wirkung wird in der wissenschaftlichen Literatur in sinnbildlicher Uebertragung des Mondhofes als Haloeffekt bezeichnet. Von einem positiven Haloeffekt spricht man, wenn ein dem Sender förderliches Merkmal auf die ganze Nachricht übertragen wird. Der Gegensatz dazu ist ein

---

1. Vgl.: Horney, K., a.a.O., S. 101.
2. Vgl.: Vernon, M., The psychology of perception, Harmondsworth 1973, S. 197.
3. Vgl.: Horney, K., a.a.O., S. 166.
4. Vgl.: Stagner, R., The psychology of human conflict, in: McNeil, E., Hrsg., The nature of human conflict, Englewoods Cliff 1965, S. 47.
5. Vgl.: Berelson and Steiner, a.a.O., S. 663 f..

negativer Haloeffekt. Es gibt Autoren, die den Begriff des Pars-pro-toto dem des Haloeffekts vorziehen.

Der Haloeffekt wird zum Teil durch den logischen Irrtum (logical error)[1] hervorgerufen, der darin besteht, dass gewisse empirisch unabhängige Merkmale positiv korreliert werden, zum andern durch die Tendenz des Individuums, konsistente kognitive Strukturen den inkonsistenten vorzuziehen[2]. Diese Tendenz hat zur Folge, dass trotz spärlicher Information auf das Ganze geschlossen wird. Die Freundlichkeit eines Menschen wird dann oft nur an einem Lächeln gemessen[3].

Experimentell wurde nachgewiesen, dass gut angezogene, gepflegte Leute für klüger und erfolgreicher gehalten werden als ungepflegte[4]. Eine Studie über amerikanische Soldaten weist den gleichen Effekt nach. Beliebte Offiziere werden von den Soldaten stets als klüger eingeschätzt als unbeliebte, obwohl Intelligenztests gleiche Fähigkeiten aufzeigten[5].

---

1. Freedman, J. et al., Social psychology, Englewoods Cliffs 1970, S. 45.
2. Vgl.: Tagiuri, R., Person perception, in: The handbook of social psychology, Vol. 3, London 1968, S. 411.
   Vgl.: Kirsch, W., a.a.O., Bd. 1, S. 119.
   Vgl. hierzu jedoch Bühl, W., Theorie sozialer Konflikte, a.a.O., S. 43.
3. Vgl.: Maccoby, E. et al., Readings in social psychology, London 1958, S. 88.
4. Vgl.: Bull, R., The importance of being beautiful, in: New Society, 14. Nov. 1974, S. 412-414.
5. Vgl.: Zalkind, S. und Costello , W., Perception: implication for administration, in: Administrative science quarterly, Sept. 1962, S. 224.

3.2213 Die defensive Wahrnehmung

Alle wahrgenommene Information geht beim Menschen durch eine Art Filter[1]. Gewisse Nachrichten werden zur Kenntnis genommen, andere unterdrückt oder so verstanden, dass die schon vorhandenen Kenntnisse damit in Einklang gebracht werden können[2]. Im Extremfall wird die Information so interpretiert wie ein "Rorschacher Tintenklecks". Diese Verhaltensweise führt zur Annahme, dass die Perzeption der Nachrichten von den Zielen bzw. vom Handlungsschema des Aktors abhängig ist[3]. Ausserdem wird die Wahrnehmung durch das Wissen des Empfängers um seine Situation und um die des Senders beeinflusst[4].

Dieses Wissen kann beim Empfänger das Gefühl wachrufen, eine Nachricht diene einer Strategie des Senders. Dadurch wird im Empfänger ein Abwehrmechanismus ausgelöst, der zur defensiven Perzeption führt[5]. Dieser Abwehrmechanismus tritt auch bei Gefühlswallungen in Kraft. Nehmen wir das Beispiel einer face-to-face Kommunikation, wobei der Informationsempfänger Worte falsch interpretiert und deshalb in Wut gerät. Der Sender bemerkt diese Fehlinterpretation und versucht hierauf, sein Gegenüber durch logische Argumente zu beschwichtigen. Für diesen sind die Einwände jedoch blosses Rauschen, da sein Verhalten noch immer von der vermeintlichen Information beherrscht

---

1. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O., S. 52.
2. Vgl.: Haire, M., Perceptual defenses, processes protecting an original perception of another personality, in: Human relations, London 1950, S. 408
3. Vgl.: Maccoby, E. et al., Readings in social psychology, London 1958, S. 89.
4. Vgl.: Zalkind, S. und Costello, W., a.a.O., S. 227 ff..
5. Vgl.: Gibb, J., Defensive communication, in: Leavitt, H. and Pondy, L., Hrsg., Readings in mangerial psychology, Chicago 1964, S. 191-198.

wird. Er ist für zusätzliche Information nicht aufnahmefähig, weil sich ein "Vorhang" (Abwehrmechanismus) vor den Kommunikationsvorgang geschoben hat[1].

Obiges Beispiel demonstriert, dass defensives Verhalten eine sachgerechte Informationsaufnahme verhindert und zu entsprechendem Verhalten führt. Diese Verhaltensweise kann zu einer Eskalation der Reaktionen führen, schlimmstenfalls wird die Kommunikation total unterbunden.

Komplementär zum Unterdrückungsmechanismus ist der Aufmerksamkeitsmechanismus. Ein Reiz bzw. die Signale müssen eine gewisse Stärke aufweisen, damit sie wahrgenommen werden. Die notwendige Reizstärke ist allerdings verschieden und insbesondere situations- und motivationsabhängig[2]. Eine Einsicht, die Goethes Mephisto klar zum Ausdruck bringt: "Mit diesem Trunk im Leibe, siehst du Helena in jedem Weibe".

Wenn ein Empfänger auf gewisse Signale eingestellt ist, wird der Empfang natürlich besser gewährleistet, als wenn die Signale beiläufig perzipiert werden[3].

3.2214 Wahrnehmung des sozialen Systems

Die Wahrnehmung des sozialen Systems ist nicht grundsätzlich verschieden von der Wahrnehmung des Individuums. Man bedenke, dass das Individuum durch die Gruppe wahrzunehmen lernt. "Les manières de penser ne sont pas moins variables, relatives, liées à l'ensemble des conditions d'une civilisation

---

1. Vgl.: Pigors, P. und Myers, C., a.a.O., S. 125.
2. Vgl.: DeGreene, K., a.a.O., S. 195.
3. Vgl.: Pondy, L., Organizational conflict, concepts and models, a.a.O., S. 301.

que les manières de percevoir ou de sentir"[1].

Die Gruppe als solche kann verständlicherweise nicht wahrnehmen, es sind immer ihre einzelnen Mitglieder, die wahrnehmen. Wahrnehmungsunterschiede ergeben sich jedoch durch die gegenseitige Beeinflussung der Gruppenmitglieder. Die soziale Umgebung wirkt auf die Wahrnehmung, wie die Experimente von Sherif und Asch deutlich zu zeigen vermögen. Die Ergebnisse der Experimente sind kurz zusammengefasst die folgenden[2]:

Der Mensch ist unter sozialem Einfluss bereit, seine Einzelmeinung einer gemeinsamen Meinung zu opfern[3]. Er geht sogar so weit, dass er seine innerste Ueberzeugung verleugnet und unlogische Gruppenmeinungen akzeptiert. Dieses autokinetische Verhalten geschieht teils unbewusst. Determinanten der Konvergenz sind nicht nur der soziale Druck, sondern auch die Persönlichkeit und die allgemeine soziale Struktur.

Im produktiven System sind, wenn nicht besondere Vorkehrungen getroffen wurden, die Möglichkeiten der Informationsverzerrungen und -lücken gross. Durch den hierarchischen Aufbau des Betriebes und hiermit der zwischengeschalteten Informationsstellen besteht die Gefahr der Addition des autokinetischen Verhaltens. Auf weitere Aspekte haben wir schon im Abschnitt über das produktive System hingewiesen.

---

1. Friedmann, G., a.a.O., S. 58.

2. Vgl.: Asch, E., Opinion and social pressure, in: Leavitt, H. und Pondy, L., a.a.O., S. 304-314.
   Vgl.: Crutchfield, R., in: ebenda, S. 315-331.
   Vgl.: Wössner, J., a.a.O., S. 53 ff.

3. Vgl.: Irle, M., a.a.O., S. 72 f.

W. Whyte erklärt die Urteilsverzerrung durch den Umstand, dass ein Individuum ohne Gruppenzugehörigkeit keine Bedeutung hat[1].

3.222 Die Bedeutung der Wahrnehmung im Konfliktprozess

Die Verwertung der Erkenntnisse über Kommunikationsabläufe zeigt, dass aus technischen, semantischen und pragmatischen Ursachen Konflikte entstehen können. Die Information wird entweder gar nicht oder verzerrt übermittelt. Die pragmatischen Störungen bergen die Gefahr einer Konfliktwahrnehmung in sich, auch wenn kein Konflikt vorhanden ist[2]. Ebenso können latente Konflikte übersehen werden, wenn auch diametral entgegengesetzt. Beide Verhalten beruhen auf einem Kommunikationsmangel.

3.23 Der affektuelle Konflikt

Beim wahrgenommenen Konflikt geht es um die Perzeption und Kognition eines latenten Konflikts. Sobald sich jedoch ein Aktor im Konflikt engagiert, sprechen wir vom affektuellen Konflikt. Der Prädikator "affektuell" soll dabei auf die "Personifizierung"[3] des Konflikts hinweisen.

Die Zeitspanne der gefühlsmässigen Auseinandersetzung, hier Inkubationszeit genannt, kann Sekunden, aber auch Jahre dauern. Die unterschiedliche Inkubationszeit wird durch die The-

---

1. Vgl.: Packard, V., The hidden persuaders, Harmondsworth 1960, S. 165.
2. Vgl.: Burton, J., "Conflicts of Interest: subjective or objective", in: International problems, 13, S. 257 f.
3. Vgl.: Pondy, L., a.a.O., S. 301.

matik bestimmt. Je lebenswichtiger der wahrgenommene Konflikt ist, desto schneller ist die Inkubation. Das Ergebnis der Inkubation ist die Bereitschaft, Aktivitäten auszulösen, um den unvereinbaren Zustand zu verändern, oder das Fallenlassen des Konfliktproblems.

Eine besondere Form des affektuellen Konflikts dient lediglich der Spannungsentladung. Coser nennt sie unechte Konflikte[1]. Unechte Konflikte sind jedoch häufig Ausdruck umgeleiteter Konflikte, die soziale Spannungen innerhalb des Betriebes über individuelle Reaktionen zum Ausdruck bringen[2]. Da der Beweggrund für das Entstehen der Spannungen meistens in der Vergangenheit liegt, ist die momentane Umweltsituation nur spannungsauslösendes Moment.

3.24 Der manifeste Konflikt

In der Konfliktliteratur wird auf die Phase des manifesten Konflikts das Schwergewicht gelegt. Die ersten drei Phasen bleiben dabei mehr oder weniger vernachlässigt. Obwohl die vierte Phase von Belang und augenfällig ist, sollte die Wichtigkeit der anderen Stufen nicht verkannt werden. Insbesondere im Hinblick auf eine Konflikthandhabung ist eine Versteifung auf den manifesten Konflikt nicht angebracht, weil wertvolle Erkenntnisse über sein Zustandekommen unbeachtet bleiben.

So muss sich auch Fürstenberg diesen Vorwurf gefallen lassen, wenn er schreibt: "Die ersten wahrnehmbaren Anzeichen sozia-

---

1. Vgl.: Coser, L., Theorie sozialer Konflikte, Darmstadt 1972, S. 56.
2. Vgl.: Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 95.

ler Spannungen äussern sich innerhalb einer normativ integrierten Sozialstruktur, wie sie in jedem Betrieb gegeben ist, durch gewollte Verhaltensabweichungen einzelner oder mehrerer Werkangehöriger von den betreffenden sozialen Rollenerwartungen. Solch ein Fall liegt vor, wenn ein Arbeiter willentlich Fehlschichten macht, wenn ein ..."[1]. Fürstenberg fängt hier direkt mit der vierten Phase an, wonach "die Würfel bereits gefallen sind." Bevor Rollenträger und insbesondere Gruppen von Rollenträgern die Rollenerwartungen nicht mehr erfüllen, gehen in der Regel Auseinandersetzungen im Sinne der zweiten und dritten Stufe vor sich.

Merkmal der vierten Phase ist die gezielte, offene Beseitigung des unvereinbaren Zustandes. Der offene oder manifeste Konflikt[2] findet in offener Aggression seine stärkste Ausdrucksform. Leistungszurückhaltung, apathisches Verhalten, passiver Widerstand sind subtilere Formen des manifesten Konflikts.

Es ist zu fragen, unter welchen Bedingungen es zum manifesten Konflikt kommt? Damit die Phase des manifesten Konflikts erreicht wird, muss eine minimale Aussicht des Aktors auf Veränderung des Ist-Zustandes bestehen. Dieses Minimum kann selbst die Entladung des Spannungszustandes sein. Meistens gehen jedoch situationale und intentionale Wandlungen[3] vor sich, die so lange andauern, bis der Konflikt beseitigt ist. Aber die Beseitigung entspricht nur in den wenigsten Fällen

---

1. Fürstenberg, F., a.a.O., S. 132.
2. Vgl.: Dahrendorf, R., Gesellschaft und Freiheit, a.a.O., S. 201.
   Vgl.: Fink, C., Some conceptual difficulties in the theory of social conflict, a.a.O., S. 435.
3. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 26.

einer Konfliktlösung im engeren Sinne des Wortes, d.h. dass der vorkonfliktäre Zustand nicht wieder erreicht werden kann.

Eine Metapher möge dies veranschaulichen. Eine Eisenstange, die sozialen Beziehungen darstellend, ist gebrochen (manifester Konflikt). Das Zusammenschweissen der Bruchhälften (Konfliktlösung) wird nie wieder den alten Zustand herbeiführen, obwohl die Schweissstelle bruchsicherer sein kann als der übrige Teil der Stange.

Aus dem bildlichen Vergleich gehen deutlich zwei unterschiedliche Stufen innerhalb des manifesten Konflikts hervor. Als erste Stufe haben wir den Bruch oder die Konfliktaustragung, als zweite diejenige der Reparatur oder der Konfliktlösung. Die Art und Weise, wie Konflikte ausgetragen und gelöst werden, ist mit dem Handlungsschema des Aktors aufs engste verbunden. Es sei betont, dass sich auch die konfliktuelle Haltung des Aktors nur über das Handlungsschema verstehen lässt.

Reduktionistisch gesehen lassen sich zwei Handlungsideologien unterscheiden: die liberalistische und die sozialistische[1]. Konflikttheoretisch fussen die beiden Modelle auf sehr ähnlichen Annahmen, so ist der soziale Grenzcharakter beiden gemeinsam:

1. Die Eindimensionalität des Konflikts
2. Die Bipolarität des Konflikts
3. Die Homogenität der konfligierenden Parteien
4. Konflikte sind reine Nullsummen Konflikte[2]

---

1. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 16.
2. Vgl.: ebenda, S. 16-19.

Ein an der Wirklichkeit orientierter Konfliktlösungsansatz kommt nicht umhin, den Konflikt im Zusammenhang zu sehen mit:

1. Dem sozialen System
2. Den Eigenschaften der systemischen Beziehungen
3. Den Eigenschaften der Elemente
4. Der historischen Komponente

Diese Forderung rührt daher, dass das soziale System eine Einheit darstellt, entsprechend dem Gestaltbegriff in der Psychologie. Nichtsdesotweniger weisen die Elemente und deren Kopplungen selbständige Eigenschaften auf, so dass deren Zusammenwirken nicht nur "mehr als die Summe seiner Teile", sondern etwas ganz anderes ist (System). Die geschichtliche Komponente macht das Zusammenwirken noch komplizierter.

Die Kenntnis der vier Komponenten des Systems zeigt, dass sich gewisse Grössen komplementär, synergetisch, additiv, kompensierend, etc. verhalten. Sollte nun eine dieser Grössen bei der Konflikthandhabung vernachlässigt werden, könnte das schwerwiegende Konsequenzen haben. Konkreter gesprochen: In Betrieben steht der Aktor öfters vor kontrollierbaren und unkontrollierbaren Situationselementen, die, wenn sie nicht berücksichtigt werden, seine ganze Lösungsstrategie zunichte machen können. Man kann beispielsweise einen Direktor (Störgrösse) nicht ohne weiteres versetzen, wenn er gleichzeitig Hauptaktionär ist. Oder gewisse betriebliche Massnahmen können betriebswirtschaftliche Klugheit, aber volkswirtschaftliche Torheit sein.

Beachtenswert ist die Möglichkeit, dass der manifeste Konflikt auf eine vorgängige Stufe zurückfallen kann, was einer Art Konfliktlösung entspricht. Wir betrachten einen manifesten Konflikt als gelöst, wenn vom Aktor keine Aktivitäten ausgehen, um einen unvereinbaren Zustand zu verändern. Ein

Konflikt ist jedoch nur dann gelöst, wenn das System den unvereinbaren Zustand beseitigt hat. Die Beseitigung leitet die Phase der Konfliktnachwirkung ein.

3.25 Die Konfliktnachwirkung

Am Ende unserer Aufteilung des Konfliktprozesses steht die Phase der Konfliktnachwirkung. Definitionsgemäss gehört sie nicht mehr zum Konflikt, sondern zum Konfliktverlauf, denn der unvereinbare Zustand des Systems wurde eliminiert.

Die Lösung des manifesten Konflikts ist, wie schon betont, nicht gleichzusetzen mit der Lösung des Konflikts. Durch Unterdrückung oder Drohung kann z.B. der manifeste Konflikt in eine vorhergehende Phase zurückfallen, um unter Umständen umso heftiger aufzuflammen. Die Lösung des Konflikts ist vielmals komplex, so dass erst im Nachhinein deren Reichweite abzusehen ist. Eine Lösung schliesst möglicherweise die Liquidierung des Gegners und die Zertrümmerung des Aktors ein. Häufiger wandelt sich jedoch das Verhaltensschema sowie die Situation des Aktors, insbesondere in der Unternehmung.

Die Phase des nachkonfliktären Zustandes, beruhend auf der Konfliktlösung, ist die Basis für die Gestaltung der Zukunft. Wie ein reinigendes Gewitter kann ein Konflikt zur Verbesserung der Atmosphäre beitragen. Die für den Konflikt aufgewendete Energie wird nun frei für die Zielsetzung des Systems. Anfänglich mag dem verflossenen Konfliktgegenstand noch besonders Achtung geschenkt werden, die Lehren werden daraus gezogen und das System entsprechend gesichert, bis er nach und nach entfällt. Recht häufig ist die Konfliktlösung nur von beschränkter Dauer. Im Nachhinein wird oft erst die Unzulänglichkeit der Lösung aufgedeckt, sie selbst kann sogar

Quelle neuer Konflikte werden, was uns zum Ausgangspunkt eines neuen Konfliktprozesses zurückführt.

4. KONFLIKTANSAETZE UND KONFLIKTHANDHABUNG

4.1 A-soziologische Konfliktansätze

Die deskriptive Aufzeichnung der Interdependenz zwischen personalen, gesellschaftlichen und produktiven Systemen lässt die Hypothese zu, dass daraus resultierende Konflikte in ihrer Genese und Austragung ebenfalls interdependent sind. Eine adäquate Abhandlung muss deshalb auch andere als soziologische Theorien umfassen. Wir versuchen, entgegen der Zeitströmung, insbesondere aufzuzeigen, dass psychopathogene Menschen die sozialen Systeme stören können. Die krankmachenden Faktoren der sozialen Systeme sollen dadurch keineswegs in Abrede gestellt werden. Ein Blick in die Literatur beweist zur Genüge die Unzulänglichkeiten sozialer Systeme. Der umgekehrte Effekt aus dem Verhältnis zwischen Individuum und sozialem System scheint jedoch nicht so untersuchungswürdig zu sein.

Dahrendorf bezeichnet den Konflikt nur dann als sozialen, " .... wenn er sich aus der Struktur sozialer Einheiten ableiten lässt, also überindividuell ist"[1]. Eine ähnliche Unterscheidung trifft Coser, wenn er von echten und unechten Konflikten spricht. Diese theoretisch eindeutigen Abgrenzungen zeigen sofort in der betrieblichen Wirklichkeit ihre Grenzen. Je nach der angenommenen Betriebsstruktur und dem angenommenen Menschenbild werden wir zu anderen Schlüssen kommen. Ein Beispiel möge dies veranschaulichen. Eine straffe skalare Organisation verlangt eine entsprechende Leitung. Entspricht die Leitung nicht den systemimmanenten Anforderungen, aus denen Konflikte entstehen, so stellt sich die Frage, ob

---

1. Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, a.a.O., S. 24.

das System verändert oder die Leitung ersetzt werden soll. Diese Entscheidung erweist sich bei näherer Betrachtung als abhängig von unseren Annahmen über die "richtige" Betriebsstruktur und das Menschenbild, woraus sich ergibt, ob es sich um einen sozialen oder individuellen Konflikt handelt.

Die folgenden Ausführungen wollen als Hinweis auf die verschiedenen Ebenen verstanden sein, die auf das soziale produktive System einwirken. Wir gehen dabei nicht so weit wie Lewin, der postuliert, dass eine Veränderung im Zustand eines Teils einer Gruppe eine Veränderung jedes andern Teils der Gruppe induziert[1]. Dies ist u.E. ein Extremfall, dem als anderes Extrem eine völlige Immobilität gegenübersteht. Unsere Annahme besagt, dass das Verhalten eines Elementes andere Elemente beeinflussen und auf systemischer Ebene Konflikte auslösen kann. Solche Konflikte umfassen ebenfalls soziale.

4.11 Intraindividueller Ambivalenz-Konflikt

Bei der Ausführung betrieblicher Tätigkeiten werden vom Individuum Entscheidungen abverlangt, sei es auf persönlicher oder betrieblicher Ebene. Die Entscheidungssituation stellt sich dem Aktor nicht selten derart, dass es zu einem intraindividuellen Konflikt kommt. Das bedeutet, dass der Aktor zeitweilig handlungsunfähig ist. Je nach Reaktion[2] wird da-

---

1. Vgl.: Lewin, K., Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953, S. 126.
2. Vgl.: March, J. und Simon, H., Organisations, a.a.O., S. 115 f..

durch auch die soziale Dimension in Mitleidenschaft gezogen[1].

Charakteristisch für den intraindividuellen Konflikt ist das Vorhandensein eines Unbehagens hinsichtlich der Entscheidungssituation. Die Frustrationsforschung hat dieses Problem näher untersucht und einen ersten Ansatz zu einer experimentellen Konfliktpsychologie entwickelt[2]. In Anlehnung an Miller wollen wir das Verhalten eines Aktors in bezug auf unterschiedliche Ziele[3] analysieren[4].

---

1. Vgl.: Martin, K., Individuals in conflict, Industrial Management, January 1970, S. 9.
   Vgl.: Maher, B.,The application of the approach-avoidance conflict to model to social behavior, Journal of conflict resolution, Vol. 8 1964, S. 287 ff..
2. Vgl.: Lückert, R., a.a.O., S. 173.
3. In Anlehnung an Singer, S. und Jöhr, W., Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, Göttingen 1969, S. 152 f., sollen die schon verwendeten Begriffe der Zielbeziehungen aufgezählt sein:
   1. Identität: Zwei Ziele decken sich.
   2. Harmonie: Die Realisierung eines Zieles begünstigt das andere.
   3. Neutralität: Die Realisierung des einen Zieles ist ohne Einfluss auf die Realisierung des anderen.
   4. Antinomie: Die Realisierung des einen Zieles beeinträchtigt diejenige eines anderen.
   5. Widersprüchlichkeit: Die Realisierung des einen Zieles bedeutet in vollem Umfange die Preisgabe eines anderen.
4. Vgl.: Miller, N., Experimental studies of conflict, Vol. 1, in: A handbook based on experimental and clinical research, New York 1944, S. 431-465.
   Vgl.: Hofstätter, P., Psychologie, Frankfurt 1972, S. 197 ff..
   Vgl.: Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 56-63.

Beim Doppelkonflikt, dem Annäherungs-Meidungskonflikt, besteht das Verhalten des Aktors darin, dass er beide Ziele anstreben, aber ebenso beide vermeiden möchte (z.B. Ferien in den Bergen und Ferien am Meer. Wegen der spezifischen Unfallgefahr sind aber beide Orte gefährlich).

Annäherungs-Annäherungskonflikt. Für den Aktor sind beide Ziele gleich anziehend, aber er hat sich für eines zu entscheiden. Dies kann z.B. der Fall bei einem Käufer sein, der zwischen zwei gleichermassen gewünschten Autos zu wählen hat.

Meidungs-Meidungskonflikt. Für den Aktor sind beide Ziele von gleichem Uebel. In dieser Situation befindet sich z.B. ein Wirtschaftsminister, der zwischen Inflation und Arbeitslosigkeit zu wählen hat.

Annäherungs-Meidungskonflikt. Diese Situation wird im bekannten Sprichwort ausgedrückt: Man kann nicht das Brötchen und den Fünfer haben. Z.B. ein Angestellter möchte Vorgesetzter werden, gleichzeitig aber weniger Verantwortung tragen.

Beim Annäherungs-Meidungs-Verhalten stellte sich heraus, dass die Annäherungs- und Meidungstendenz eine motivierte Reaktion ist, deren Stärke eine Funktion von Reizsituation und deren Relation zu vergangenem Lernen, zur Motivierung der Person, zur Anziehungskraft des Ziels und zur Anzahl der Verstärkung der in Frage stehenden Reaktion ist. Von besonderer Wichtigkeit ist die Zielanziehungs- und Zielvermeidungstendenz. Beide werden in Zielnähe grösser, jedoch relativ gesehen stärker.

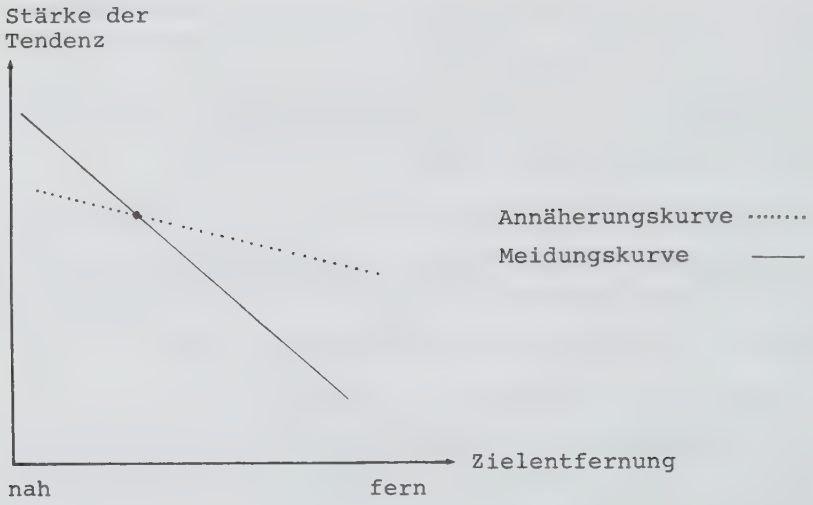

Abb. 12: Annäherungs- und Meidungsverhalten

Abbildung 12 stellt einen Annäherungs-Meidungskonflikt dar. Auf der Abszisse ist die Entfernung zum Ziel angegeben, die Ordinate stellt die Kraft der divergierenden Tendenzen dar. Beim Schnittpunkt sind die Tendenzen gleich gross. Je näher jedoch das Ziel rückt, desto stärker wird, relativ gesehen die Meidungstendenz. Im gesamten Verlauf der Meidungskurve ist die Steigung grösser als die der Annäherungskurve. Ein Aktor, der sich links oder rechts vom Schnittpunkt befindet, hat die Tendenz, dorthin zu gelangen.

Die angeführten Zielrelationen sind insofern vereinfacht, als in der Wirklichkeit meistens zwischen mehreren divergierenden Zielen zu wählen ist.

Die Stärke der Theorie liegt in der Möglichkeit, den Ausgang einer Konfliktsituation vorherzusagen, sofern die Grössen der einzelnen Faktoren bekannt sind. Ueberdies kann durch geziel-

te Einflussnahme auf die einzelnen Faktoren das Ergebnis gesteuert werden. Der Schnittpunkt der Linien wird hierdurch nach links oder rechts verschoben. Im Extremfall fällt er mit dem Ziel zusammen. In dieser Situation besteht dann allerdings kein Zielkonflikt mehr.

4.12 Der Aggressionsbetrieb

Bei der Begründung menschlichen Verhaltens gerät man immer wieder in Versuchung, Zuflucht zu einseitigen Erklärungen zu nehmen. Menschliches Verhalten ist immer als Ausfluss der Gesamtdynamik zu verstehen, die in eine soziale und physische Umwelt eingebettet ist. Im folgenden Abschnitt wird ein mehr naturwissenschaftlicher Ansatz zum besseren Verständnis von Konflikten aufgezeigt. Es versteht sich allerdings von selbst, dass der Mensch nicht auf die Stufe von Graugänsen reduziert werden kann[1], aber das biologische Wesen des Menschen sollte dennoch berücksichtigt werden[2].

Lebewesen sind zielgerichtete Systeme. Worin die Ziele bestehen und wie sie entstehen, sei hier ausser acht gelassen. Ein wichtiges Ziel, wenn nicht gar das wichtigste (biologische), ist das Ueberleben. Wenn das Lebewesen in Gefahr ist, löst das System selbsttätig Aktivitäten aus. Die zum Ueberleben gehörenden Aktivitäten erfordern etwa Nahrungsaufnahme, Fliehen, Schwitzen, Zittern, usw.; sie werden durch unwillkürliche Reaktionen, Triebe, Instinkte und eventuell durch Lernen ausgelöst. Von der Umgebung hängt dabei weitgehend ab, dass

---

1. Vgl.: Rattner, J., Aggression und menschliche Natur, Frankfurt 1973, S. 24 ff..
2. Vgl.: Rapoport, A., Conflict in man-made environment, Harmondsworth 1974, S. 110.

die Anpassung und die Herstellung des Systemgleichgewichts ermöglicht wird. Im Tierbereich sind die Beschränkungen mannigfacher Art. Grundsätzlich beruhen sie alle auf der Knappheit der angestrebten Dinge, ob es sich nun um die Nahrungssuche oder um die Revierverteidigung handelt.

Die meisten Tiere müssen zur Befriedigung ihrer Triebe aktiv werden. Je nach Standpunkt impliziert dieses Aktivwerden eine Aggression, insbesondere vom angepeilten Gegenstand aus gesehen. Für die Verfolgung eines Beutetieres durch ein Raubtier ist jedoch charakteristisch, dass sich das Raubtier nicht feindselig seiner gejagten Beute gegenüber verhält[1]. Dasselbe kann auch vom Verhalten eines Jägers behauptet werden. Feindseligkeit[2] ist folglich eine bei Aggressionen mögliche, aber nicht notwendige Attitüde.

Da die Umwelt dem einzelnen Tier nicht besonders freundlich "gesinnt" ist und ihm von der Natur aufgegeben ist, sein Ueberleben zu sichern, bzw. seine Art zu erhalten, muss es bereit sein, zu kämpfen. Der Kampf steht somit im Dienst höherer Ziele. Seltsamerweise kämpfen nun etliche Tierarten gegen ihre engsten Genossen oder andere Ersatzobjekte, wenn sie keine Feinde mehr haben[3]. Dieses Verhalten lässt den Schluss zu, dass diese Tiere einen Aggressionstrieb haben, der nach Entladung sucht. Das Aggressionsverhalten ist bei vielen Tieren so markant, dass es bei dessen Nichtbefriedigung das Tier in Unruhe

---

1. Vgl.: Lorenz, K., Das sogenannte Böse, zur Naturgeschichte der Aggression, München 1974, S. 32.
2. Nach Rapoport, A., Conflicts in man-made environment, a.a. O., S. 113, kennzeichnet sich Feindseligkeit in negativen Gefühlen und Geringschätzung.
3. Vgl.: Hinde, R., Biological bases of human social behaviour, New York 1974, S. 256, 267.

versetzt und eine Reizschwellenerniedrigung[1] nach sich zieht[2]. Es scheint also nicht so zu sein, dass Aggressionen nur ausgelöst werden, wenn höhere Ziele auf dem Spiel stehen.

Etliche tierische Verhaltensweisen, die als instinkthaftes Verhalten bezeichnet wurden, haben sich als angelerntes Verhalten entpuppt[3]. So glaubte man z.B., dass das "Mäusefangen" ein Instinkt der Katze sei. Experimentell hat man nun junge Katzen mit Mäusen zusammen aufgezogen, wobei diese Kätzchen erstaunlicherweise freundschaftliche Beziehungn zu Mäusen entwickelten, und sie lernten in ihrem Leben nie mehr, eine Maus zu fangen und zu fressen[4].

Die Möglichkeit, die Implantation von Reiz auslösenden Elektroden[5] in das Gehirn von Lebewesen durchzuführen, hat das Wissen über angeborenes aggressives Verhalten bereichert. - Es sei in diesem Zusammenhang noch daran erinnert, dass sich das menschliche Gehirn in Sphären unterteilt und dass den einzelnen Zellen spezifische Funktionen obliegen. - Durch elektrische Reizung der entsprechenden Nervenzellen lassen sich die meisten beim betreffenden Tier beobachteten Verhaltensweisen hervorrufen. Da nun die Triebbefriedigung äquifinal ist, hängt das durch Stimulieren von Triebzentren ausgelöste Verhaltensmuster von der Umwelt ab. Beim elektrischen

---

1. Vgl.: Lamprecht, J., Verhalten, Grundlagen - Erkenntnisse, Entwicklungen der Ethologie, Freiburg 1974, S. 49 f..
2. Vgl.: Schmidbauer, W., Die sogenannte Aggression, Hamburg 1972, S. 25.
3. Vgl.: Kuo, Z., Genesis of the cat's response to the cat, Princeton 1961, S. 24.
4. Vgl. die Einwände von Eibl Eibesfeld, I., in: Storr, A., Human Aggression, Harmondsworth 1974, S. 32.
5. Vgl.: Hinde, R., a.a.O., S. 256.

Stimulieren des Aggressionszentrums[1] attakierte z.B. ein Hahn eine Puppe. Mangels anderer Aggressionsobjekte griff er bei anderer Gelegenheit den Wärter an, dem er sonst gut gesinnt war. Bei völliger Abwesenheit eines nur denkbaren Feindes wurde der Hahn unruhig, wie dies bei Nichtbefriedigung anderer Triebe auch beobachtet werden konnte[2].

Die elektrische Stimulierung bestätigt ausserdem die von Maslow angenommene Hierarchie der "niedrigeren" Bedürfnisse. Wenn beim Hahn gleichzeitig zwei antagonistische Triebzentren gereizt werden, so reagiert nur der stärkere Trieb, selbst wenn der schwächere intensiver gereizt wird[3]. Die Reizung konvergenter Triebzentren führt zu einer gemischten Reaktion, d.h. es sind Reaktionen beider Triebe enthalten.

Eine von Verhaltensforschern bestätigte Tatsache besteht in der engen Verknüpfung von Sexual- und Aggressionsverhalten. Diese Interdependenz wird durch Einspritzen männlicher Hormone in Vögel nachgewiesen. Im sozialen Verband wird jedoch die durch männliche Hormone künstlich herbeigeführte Aggresivität durch die Hackordnung unterdrückt. Wird das Tier aber aggressiv konditioniert und zudem mit männlichen Hormonen behandelt, so zeigt sich ein multiplikativer Effekt des aggressiven Verhaltens, das nicht durch die Hackordnung überlagert wird[4].

---

1. Im menschlichen Gehirn gibt es mehrere Aggressionszentren, z.B. Thalamus, Hypothalamus, Epithalamus, Hippocampus, Uncus, Amygdala.
2. Vgl.: Holst von, E. und Saint Paul von, U., Electrically controlled behavior, in: Scientific American, März 1962, S. 55. Vgl.: Lausch, E., Manipulation, Is your brain your own? Glasgow 1974, S. 94, 103.
3. Vgl.: Lamprecht, J., a.a.O., S. 67.
4. Vgl.: Archer, J. und Lloyd, B., Sex roles, biological and social interaction in: New Scientist, 21.11.1974, S. 584.

Ein markantes Merkzeichen instinktiven Verhaltens ist der stereotype Ablauf einer Handlung. In dieser Hinsicht könnte man auf einen aggressiven Instinkt des Menschen schliessen. Wie die meisten Säugetiere hat er einen physiologischen Mechanismus, der den Körper aggressiv stimmt. Das stereotype Verhalten zeigt sich in der Erhöhung des Blutdruckes, der Pulsgeschwindigkeit, der peripheren Blutzirkulation und der Atmungsgeschwindigkeit. Je nach Veranlagung stellen sich auch die Haare auf, die Zähne werden zusammengebissen und die sensorische Wahrnehmung wird eingeschränkt. Es wird angenommen, dass dieser Zustand durch Ausscheiden von Adrenalin, Noradrenalin, Cortison und anderer Hormone in den Blutstrom erreicht wird[1]. Durch elektrische Stimulierung des Hypothalamus wird der gleiche Effekt erzielt[2]. Der langsame Abbau dieses physo-chemischen Vorganges verursacht ein längeres Anhalten der Aggressivität, als dies von der äusseren Reizung her notwendig wäre. Unter solchen Umständen ist körperliche Betätigung ein wirksames Mittel zur Besänftigung des Körpers[3]. Dieses von Lorenz empfohlene Verhalten ist also nicht naiv[4], sondern beruht auf physiologischem Wissen, obwohl man hierdurch kaum Kriege verhindern kann.

Eine Studie von Angst und Maurer zeigt eine signifikante Korrelation zwischen Blutgruppenzugehörigkeit und aggressivem Verhalten. So sind die Träger der Blutgruppe A aggressiver

---

1. Vgl.: Corning, P., Biologische Grundlagen des sozialen Verhaltens, in: Bühl, W., Reduktionistische Soziologie, a.a.O., Anmerkung Nr. 77, S. 315.
2. Vgl.: Storr, A., a.a.O., S. 28 ff..
3. Vgl.: ebenda, S. 30.
4. Vgl. jedoch Dröscher, V., Kritik des Buches Lorenz/ Leyhausen, in: Frankfurter Allgemeine, vom 26.11.1969, Nr. 275, S. 162.

offener und extravertierter als die Träger der Blutgruppe AB und B[1]. Der oft postulierte Zusammenhang zwischen Aggression und Abnormalitäten der Chromosomen wird von einer weiteren Studie jedoch als unhaltbar nachgewiesen[2].

Welche Erkenntnisse lassen sich nun aus diesen naturwissenschaftlichen Ergebnissen für das Konfliktverhalten des Menschen gewinnen? U.E. hat der Mensch allzu sehr die Tendenz, sich für etwas Höheres als die übrigen Lebewesen zu halten. Dass der Mensch mehr als ein Tier ist, steht ausser Zweifel, aber ebenso gilt, dass der Mensch ein höheres Tier ist. Diese Relation steckt in der alten chinesischen Weisheit, die besagt, dass alles Tier im Menschen ist, nicht aber aller Mensch im Tier steckt.

Unseres Erachtens können wir durchaus Schlüsse auf das unterschwellige Verhalten des Menschen aus dem Verhalten von Tieren ziehen. Ein Indiz für die Richtigkeit dieser Behauptung ist im Verhalten gehirnverletzter Menschen zu sehen[3]. Das menschliche Verhalten ist jedoch durch die Sozialisation in bestimmte Bahnen gelenkt worden. Nichtsdestoweniger streben aber Bedürfnisse, die Abkömmlinge von Trieben sein könnten, nach Befriedigung.

Das Vorhandensein eines Aggressionstriebes kann weder bestätigt noch verworfen werden. Zur Erklärung des Aggressionsverhaltens müssen wir wahrscheinlich von der Annahme ausgehen, dass angeborenes aggressives Verhalten nur ein Faktor

---

1. Vgl.: Maurer, Y. und Angst, J., Blutgruppen, Persönlichkeit und Krankheiten, Neue Zürcher Zeitung, Nr. 57, 9.3. 1977, S. 61.
2. Vgl.: New Scientist, 14.11.1974, o.A..
3. Vgl.: Lausch, E., a.a.O., S. 65-67.

in einem multifaktorellen Zusammenwirken bei der Entstehung von Konflikten ist[1]. Bovet belegte schon im Jahre 1928 mittels eines Beispiels, dass bei der Aggression nicht ein exklusives Verhältnis besteht, sondern dass die verschiedenen Grössen miteinander verschränkt sind[2].

Es ist jedoch sehr fragwürdig, die menschliche Aggressivität von der tierischen Aggressivität her zu interpretieren[3], wie dies bei Lorenz geschieht[4], denn gleiche äussere Erscheinungen können verschiedene Ursachen haben. Wenn das (neurotische) Verhalten der Tante in Wien dem eines Buntbarschen ähnlich ist[5], müssen die Gründe dafür nicht die gleichen sein. Ein weiterer, weit wichtigerer Einwand gegen die Tierpsychologie von Lorenz lässt sich gegen die statistische Signifikanz seiner Aussagen vorbringen. Es bleibt doch die Frage offen, wie weit eine gefangene Krähe repräsentativ für alle anderen Krä-

---

1. Einem Soziologismus vorbeugend schreibt Etzioni, A., a.a. O., S. 51: "In Wirklichkeit gibt es mehr und mehr Hinweise darauf, dass Verhalten spezifischer und stärker durch biologische und chemische Faktoren beeinflusst sein kann, als in vielen theoretischen sozialwissenschaftlichen Arbeiten angenommen wird".
   Vgl.: White, L., The evolution of culture, New York, 1959, S. 22, zitiert nach Corning, P., a.a.O., S. 268.
2. Vgl.: Bovet, P., l'instinct combatif, Paris 1928, S. 37.
3. Vgl.: Hinde, R., a.a.O., S. 4.
4. Vgl.: Lorenz, K., Das sogenannte Böse, a.a.O..
   Vgl.: Lorenz, K., Die Rückseite des Spiegels, München 1973.
5. Vgl.: Lorenz, K., Das sogenannte Böse, a.a.O., S. 60 f..
   Vgl. die entsprechenden Kritiken von: Montagu, A., Hrsg., Man and aggression, New York 1968; Pilz, G. und Moesch, M., Der Mensch und die Graugans. Eine Kritik an Konrad Lorenz, Frankfurt 1975; Roth, G., Hrsg., Kritik der Verhaltensforschung, Konrad Lorenz und seine Schule, München 1974.

hen ist[1]. Es gibt eine Reihe anderer Mängel, die den Untersuchungen von Lorenz anhaften, die sie vielleicht aber gerade deshalb beliebt machen. Wir können hier nur Fromm zustimmen: "Lorenz .... ist ein Beobachter von Tieren, besonders von niederen Tieren, und auf diesem Gebiet zweifellos kompetent. Aber sein Wissen über den Menschen geht nicht über das eines Durchschnittsbürgers hinaus"[2].

4.13 Frustrations-Aggressions-Theorie

In naher wissenschaftlicher Verwandtschaft zur Aggressionstriebtheorie steht die Frustrations-Aggressionstheorie[3]. Ansätze zu dieser Theorie finden sich in den Schriften von Freud[4]. Zu grösserer Bedeutung gelangten sie aber erst durch die Veröffentlichungen[5] eines Forscherteams der Yale-Universität.

Unter Frustration wird eine Strebensverhinderung verstanden[6]. Aus systemtheoretischer Sicht ist die Frustration die Differenz zwischen Führungs- und Regelgrösse, die durch Störgrös-

---

1. Man vergleiche hierzu ein entsprechendes Gegenexperiment von Lamprecht, J., "Paarbruch bei Cichliden: Zur Spontaneität der Aggression", in: Die Naturwissenschaften 59, 1972, S. 275 f..
2. Fromm, E., Anatomie der menschlichen Destruktivität, Stuttgart 1974, S. 20.
3. Die Frustrationstheorie gehört zur sog. Milieutheorie, wozu auch die lernpsychologische Aggressionstheorie zählt.
4. Freud sieht den Todestrieb (Thanatos), nach aussen geleitet durch Frustrationen, als Urheber von Konflikten an.
5. Vgl.: Dollard, J. et al., Frustration and aggression, New Haven 1939.
6. Vgl.: Denker, R., Aufklärung über Aggression, Stuttgart 1972, S. 39.

sen verursacht wird. Die Aggression gehört als Reaktion zur Stellgrösse. Aus diesem sehr einfachen systemtheoretischen Gedankengang können wir ableiten, dass in einem dynamischen System, wie es der Mensch darstellt, die Uebereinstimmung von Führungs- und Regelgrösse die Ausnahme sein wird. Die Frustration, implizite Aggression, muss folglich ein steter Begleiter des Menschen sein[1].

Nach der Frustrations-Aggressionstheorie ist die Aggression eine Folge der Frustration[2]. Die Konsequenz ist nun, dass diese Hypothese nicht falsifiziert werden kann, weil Frustrationen allgegenwärtig sind. Der wissenschaftliche Wert wird dadurch in Frage gestellt. Ausserdem geht daraus nicht einwandfrei hervor, ob die Frustration eine notwendige, hinreichende oder beides, notwendige und hinreichende Bedingung der Aggression ist[3].

Wenn die Frustrations-Aggressionstheorie auch nicht auf sehr hohem wissenschaftlichen Niveau steht, hat sie doch u.E. einen wahren Kern. Frustration kann, wie die Lebenserfahrung und Experimente zeigen, zu Aggressionen führen. Argyris hat festgehalten, dass Angestellte, welche nicht die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung haben, was einem Frustrationserlebnis gleichkommt, zu Tagträumen neigen und aggressive Gefühle ihren Vorgesetzten und Mitarbeitern gegenüber hegen[4].

Unter den vielen Experimenten, die Frustrationen erzeugen, geben wir hier das von Sears wieder: Sechs Studenten hatten

---

1. Vgl.: Fromm, E., Anatomie der menschlichen Destruktivität, a.a.O., S. 62.
2. Vgl.: Dollard, J. et al., a.a.O., S. 1.
3. Vgl.: Rapoport, A., a.a.O., S. 126.
4. Vgl.: Argyris, C., Personality and organisation theory, Administrative Science Quaterly 1973, S. 145.

eine Nacht ohne Schlaf in einem Versuchzimmer zu verbringen. Während dieser Zeit wurden sie von protokollierenden Versuchsleitern beobachtet. Zu Beginn des Experiments wurden den Studenten einige Annehmlichkeiten erlaubt und weitere versprochen. Um Frustrationen herbeizuführen, verboten die Leiter nach Mitternacht das Rauchen, sie selbst aber rauchten weiter. Ebenso unterbrachen sie interessante Diskussionen und geboten Schweigen. Die versprochenen Annehmlichkeiten wurden nicht gewährt, was weitere Frustationen auslösen sollte. Am folgenden Morgen wurde das Experiment mit einem Test abgeschlossen, dessen Ergebnisse mit denen des vorhergehenden Tages verglichen wurden. Die Aufzeichnungen der Versuchsleiter und die Testvergleiche zeigten eine deutliche Zunahme in der aggressiven Einstellung und den Handlungen der Studenten[1].

Bei dem oft zitierten Frustrationsbeweis von Marquis[2] handelt es sich nicht um eine Validierung der Frustrationstheorie: Einem Säugling wird während des Saugens die Milchflasche weggenommen, worauf das Baby in der Regel zu schreien anfängt. Dieses Schreien wird als Folge der Frustration bewertet. Tatsächlich ist es aber so, dass Säuglinge schreien, wenn sie Hunger haben, wobei das Schreien eine Art Lockruf für die Mutter ist. Hier kann logischerweise nicht zwischen Schreien als Frustration und Schreien als Lockruf unterschieden werden[3].

---

1. Vgl.: Sears, R. et al., Adult reactions in a frustrating situation, in: Journal of psychology Nr. 9, 1940.
   Vgl. auch Barker, Dembo und Lewin, Frustration and regression, an experiment with young children, University of Iowa studies, in: Child Welfare, 18, 1941.
2. Vgl.: Marquis, D., A study of frustration in newborn infants, Journal of experimental psychology Nr. 9, 1940.
3. Vgl.: Rapoport, A., Conflict in man-made environment, a.a.O., S. 128 f..

Von grosser Bedeutung für die Pädagogik scheint uns das Verhalten von Kindern gegenüber Frustrationen. Es liegt in der Natur der Sozialisation, dass Kinder in ihren Handlungen frustriert werden. Kinder, die aber der Zuneigung ihrer Eltern sicher sind, vertragen von den Eltern verursachte Frustrationen ohne aggressiv zu werden[1]. Dieses Verhalten ist nicht erstaunlich, vertragen wir doch Kritiken von Freunden eher als von Fremden.

Menschen reagieren je nach Charakter auf Frustrationen unterschiedlich. Rosenzweig unterscheidet hierbei drei Typen:

1. Der extrapunitive Typ.
   Diese Menschen reagieren auf Frustrationen durch Bestrafung anderer.

2. Der intrapunitive Typ.
   Diese Menschen haben die Tendenz, auf sich selbst zurückzufallen.

3. Der impunitive Typ.
   Dieser Typus bestraft weder sich noch andere, sondern sucht eine rationale Lösung zu finden[2].

Zusammenfassend können wir festhalten, dass der Mensch auf Frustrationen eine Tendenz zu Aggressivität zeigt.

---

1. Vgl.: Maslow, A., Deprevation, Threat and frustration, in: Psychological review, XIVIII, 1941, S. 365.
2. Vgl.: Rosenzweig, S., The picture-association method and its application in a study of reactions to frustration, in: Journal of personality, Nr. 14, 1945, S. 3-23.

4.14 Psychoanalytische Erklärung von Konflikten

Bei der Erklärung von Konflikten geht die soziologische Theorie in der Regel von der Annahme aus, dass die Konfliktpartner in psychischer Hinsicht gesund sind, einer Voraussetzung, die häufig gar nicht gegeben ist. Wir stellen uns daher im folgenden die Aufgabe, einige relevante Aspekte menschlichen Fehlverhaltens aufzuzeigen. Das Wissen um diese Aspekte erleichtert das Verstehen der zwischenmenschlichen Beziehungen und ermöglicht erst die Einsicht in daraus resultierende soziale Konflikte. Dieser Ansatz unterscheidet sich in bezug auf das abweichende Verhalten im soziologischen Sinne primär in einer Fehlleistung des personalen Systems. Der Uebergang zwischen den beiden Konfliktgrössen ist jedoch fliessend[1]. Man bemerke dabei insbesondere, dass das personale System durch die Fehlleistung zu einem Kristallisationspunkt abweichenden Verhaltens auf sozialer Ebene werden kann[2].

Psychisches Fehlverhalten ist in den meisten Fällen eng mit der sozialen Umwelt[3] verbunden. Die Interdependenz ist so stark, dass man noch vor wenigen Jahren gewisse pathalogische Erscheinungen für genetisch bedingt hielt, die aber nach heutigen Erkenntnissen eindeutig auf soziale Einflüsse zurückzuführen sind. Anderseits besteht vor allem in der Soziologie tendenziell die Gefahr, allzu vieles ursächlich durch die Umwelt erklären zu wollen. Es steht jedoch ausser Frage, dass der Mensch ein soziales Wesen ist, dass es den Menschen ohne

---

1. Vgl.: Goffman, E., Interaction ritual, Harmondsworth 1972, S. 140 f.

2. Vgl.: Bauer, J., Irrwege der menschlichen Gesellschaft, Liestal 1959, S. 98.

3. Man vergleiche hierzu die Interpendenz zwischen sozialen und psychischen Faktoren, auf die Strole, L. et al., Mental health in the Metropolis, New York 1962, verweisen.

Gesellschaft nicht gibt. Das Ich entsteht erst durch das Wir[1].

Psychische Fehlentwicklungen beruhen meistens auf Fehlgriffen und Fehlhaltungen in der Erziehung und sind letzten Endes Produkt einer besonderen Zivilisation[2]. Wenn einmal der Kreis psychischen Fehlhaltens geschlossen ist, gibt es so leicht kein Entrinnen, weil die internalisierten Annahmen - durch die Lupe des Betroffenen gesehen - dauernd durch die Umwelt "bestätigt" werden. Das kranke Individuum kann deshalb kaum von sich aus die eigenen Parataxien (Sullivan) aufdecken. Daraus leitet Karen Horney die Forderung ab, dass jeder Mensch sich einer psychotherapeutischen Behandlung unterziehen sollte.

In der modernen Psychiatrie werden drei Kategorien psychischen Fehlverhaltens unterschieden[3]:

1. Neurosen
2. Endogene Psychosen
3. Hirnorganische Krankheiten

4.141 Neurosen

Der Einfachheit halber subsumieren wir unter den Neurosen auch Konfliktreaktionen im psychoanalytischen Sinne und Psychopathien. Neurosen sind psychische Krankheiten, die meistens durch ungünstige Umwelteinflüsse in der Kindheit ent-

---

1. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O., S. 48.
2. Vgl.: Horney, K., a.a.O., S. 139.
   Vgl.: Rattner, J., a.a.O., S. 28.
3. Vgl.: Bräutigam, W., Reaktionen, Neurosen, Psychopathien, Ein Grundriss der kleinen Psychiatrie, Stuttgart 1972, S.1.

stehen. Aetiologisch entstehen sie, um divergierende Kräfte im personalen System zu überwinden und hierdurch ein künstliches Systemgleichgewicht herzustellen[1]. Der unbewusste Rückgriff auf diesen Notbehelf ist eine temporäre Sicherung des Systems in einem Schwächezustand und kommt, wie bei allen Psychismen, einem Versuch der Selbsterhaltung gleich. Es ist eine ad-hoc-Strategie[2], die zur Erlangung des Gleichgewichts angewandt wird, was seinerseits eo ipso neue Konflikte verursacht, die wiederum analog zu den vorausgehenden behandelt werden, wodurch sich die einmal produzierten "Lösungen" verfestigen. Dauert dieser Prozess lange genug, dann formt sich ein entsprechender neurotischer Charakter des personalen Systems.

Neurotisches Verhalten impliziert stets selektive und verzerrende Informationsaufnahme. Verhängnisvoll an diesem Ablauf ist, dass das notgedrungene künstliche Gleichgewicht als Gleichgewicht erlebt wird. Durch diesen Defensivmechanismus werden alle nichtkonformen Informationen als Störgrössen abgewehrt und eine Anpassung an die reale Umwelt verhindert, und auf diese Weise gerät und bleibt das "System" in einem circulus vitiosus.

Das "System" im neurotischen Gleichgewicht befindet sich in einem dissonanten Verhältnis zur "Natur" (d.h. zu seinen eigenen Bedürfnissen) des Menschen und zur Gesellschaft, und durch diesen anormalen Prozess wird es sensibilisiert und gefährdet. Konkreter gesprochen: ein neurotischer Mensch fühlt

---

1. Wie anderswo schon ausgeführt, müssen auch hier gewisse Vorbehalte gegenüber Gleichgewichtsannahmen gemacht werden. Vgl.: Scheff, T., Das Etikett Geisteskrankheit, soziale Interaktion und psychische Störung, Frankfurt 1973, S. 9.

2. Horney, K., a.a.O. S. 35.

ein Unbehagen über seinen Zustand und über sein Verhältnis zur Umwelt, er versucht nicht, Konflikte zu meistern, sondern geht ihnen möglichst aus dem Wege, weil sie sein Sicherungswerk zu untergraben drohen[1]. Hieraus erklären sich die heftigen Reaktionen eines Neurotikers auf äussere Beeinträchtigungen, die für einen gesunden Menschen inadäquat sind.

Der eigentliche neurotische Konflikt spielt sich unbewusst im Menschen ab, der Neurotiker erlebt nur die Auswirkungen. Er bekommt Angst, wird wütend, tobt und kann vor Erschöpfung nicht mehr arbeiten, aber die tieferen Zusammenhänge selbst bleiben ihm verborgen.

Karen Horney trennt die Neurotiker nach ihrem spezifischen Verhalten in drei Gruppen[2]: Die Mitglieder der einen Gruppe wenden sich den Menschen zu, sie akzeptieren ihre eigene Hilflosigkeit und verbinden sich mit einem starken Menschen. An diese Bezugsperson hängen sie sich wie Kletten. Die Mitglieder der zweiten Gruppe nehmen eine feindselige Stellung gegen alle Menschen ein. Sie sehen die 'Welt' als einen Kampf aller gegen alle, wo sie sich auszeichnen und durchsetzen müssen. An erster Stelle stehen bei ihnen kaltblütige Berechnungen. Die Mitglieder der letzten Gruppe meiden möglichst den innigen, persönlichen Kontakt mit den Menschen, sie bevorzugen ein eremitenhaftes Dasein.

Für den Neurotiker ist es kennzeichnend, dass die Umwelt ihn nie voll zufriedenstellen kann, was sich aus dem Missverhältnis der selbstgezimmerten Scheinrealität zur objektiven Umwelt ergibt. Seine innere Zerrissenheit zwingt ihn zum Hin-

---

1. Vgl.: Maslow, A., The farther reaches of human nature, Harmondsworth 1973, a.a.O., S. 88.
2. Vgl.: Horney, K., a.a.O., S. 35.

und Herpendeln zwischen Polen. Er möchte z.B. gerade dann allein gelassen werden, wenn er mit anderen zusammen ist. Ist er wiederum allein, dann fühlt er sich verlassen. Sobald er zwischen zwei gleichwertigen, aber antinomen Zielen zu wählen hat, ist er entscheidungsunfähig[1].

Vom gesunden Menschen unterscheidet sich der Neurotiker durch seinen zwanghaften Charakter, in seinem Innersten ist er anpassungsunfähig, weshalb Hin-, Zu- und Abwendung von den Menschen bei ihm in einem exklusiven Verhältnis und nicht wie beim Gesunden in einem komplementären Verhältnis stehen. Er leidet unter sich selbst und ist voller Spannungen und Aengste, ohne daran grundsätzlich etwas ändern zu können[2].

Geht man zur betrieblichen Ebene über, so lässt sich aus den vorangehenden Darlegungen schliessen, dass der Neurotiker im Betrieb nicht ein vollwertiger Mensch sein kann, weil sich sein Verhalten in der Regel störend auf die soziale Dimension auswirkt. Dabei bedingen die soziale Struktur des Betriebes und der Aufgabenbereich der Stelle das Mass der Störung. Aufgrund der bedeutenden Unterschiede der Neurotikertypen sind die betrieblichen Auswirkungen verschieden. Kennzeichnend ist jedoch stets die Ueberbetonung einer Betrachtungsweise.

Die Realisation gewisser Vorhaben erfordert öfters eine einseitige Haltung, so dass es Arbeitsfelder im Betrieb gibt, die den Neurotiker besonders bestätigen. So dürfte z.B. ein neurotischer Verkaufsleiter des Typs "homo homini lupus" den Absatzmarkt wohl besser durchschauen als ein gesunder Mensch. Dieser erfolgreiche Verkaufsleiter wird andererseits als Mitarbeiter in sozialer Beziehung versagen, weil er auch in sei-

---

1. Vgl.: Horney, K., a.a.O., S. 27.
2. Ebenda, S. 19-80.

nen Mitarbeitern Konkurrenten sieht und sich dementsprechend verhält.

Auch der Führungsstil steht in enger Wechselbeziehung zum Verhalten. Ein autoritärer Führungsstil favorisiert in gewissem Grade die Abhängigkeitsneurose. Der Abhängigkeitsneurotiker wird sich stets aus seiner Unfähigkeit heraus an seinen Vorgesetzten und dessen Anordnungen halten, und solche Folgsamkeit wirkt sich unweigerlich günstig auf die Beurteilung aus, da der autoritäre Führungsstil konformes Verhalten erheischt[1]. Als Mitarbeiter ist er zwar unbeliebt, weil er keine andere Meinung als die der Bezugsperson vertritt.

Der eremitäre Neurotiker kann eine Stelle im einsamen Kämmerlein am besten ausfüllen, sobald aber die soziale Dimension des Betriebes erhöhte Bedeutung erlangt, versagt auch er.

4.142 Endogene Psychosen

Die endogenen Psychosen nehmen unter den psychischen Störungen eine Mittelstellung zwischen den hirnorganischen und psychogenen Krankheiten ein, die man mangels besseren Wissens endogen im Sinne von nicht-somatisch oder psychogen nennt[2]. Die tieferen Ursachen der endogenen Psychosen sind noch unbekannt, und sie werden gegliedert in die Gemütskrankheiten (Zyklothymie) und die Geisteskrankheiten (Schizophrenie).

Für die Zyklothymie ist ihr zyklischer Verlauf der Affektlage

---

1. Vgl.: Bauer, J., a.a.O., S. 60. Er sieht die Grundlagen der sogenannten Managerkrankheit u.a. im Unterdrücken der eigenen Persönlichkeit zugunsten des Ja-Sagens.
2. Vgl.: Schulte, W. und Tölle, E., Psychiatrie, Berlin 1971, S. 13.

charakteristisch, auf ausgesprochene Fröhlichkeit (Manie) folgt tiefe Traurigkeit, auch Depressionen oder Melancholie genannt. Die Phasen sind unterschiedlich lang und können durch längere Phasen gesunden Verhaltens unterbrochen werden.

Das manische Erscheinungsbild äussert sich durch gehobene Stimmung, Antriebssteigerung und Ideenflucht. Im betrieblichen Geschehen kann sich die Manie in der übersteigerten Unternehmungsaktivität äussern. Die rationale Einsicht in das Risiko geht verloren[1]. Das Handlungsziel mag noch vernünftig sein, die Art des Zustandekommens entbehrt jedoch jeder formalen Rationalität[2]. Die eigenen Mittel und die eigene Situation werden dabei durch eine geblendete, optimistische Sicht völlig verkannt. Je nach Grad der Manie werden die ursprünglich formulierten Ziele vergessen und stets durch neue substituiert, woraus im Endeffekt ein zielloses geschäftiges Nichtstun resultiert. Weitere Probleme können durch den Verlust der natürlichen Hemmungen entstehen. In diesem Falle steht die Erreichung des selbstgesteckten Zieles für den manischen Mitarbeiter im Mittelpunkt, das er rücksichtslos anstrebt. Diese Aggressivität und Aufdringlichkeit kann die Umwelt nur zu leicht provozieren.

Der manischen Phase entgegengesetzt ist die depressive, obwohl sie nicht spiegelbildlich verstanden werden darf. Der Depressive leidet an einer Niedergeschlagenheit, die weniger

---

1. Psychopathologische Piloten waren im letzten Weltkrieg bei Luftkämpfen besonders erfolgreich, weil sie die Gefahren nicht objektiv einschätzen konnten. Aus dieser Sicht ist Heldentum oft fragwürdig. Vgl. hierzu Storr, A., Human Aggression, a.a.O., S. 142 f.

2. Gäfgen, G., Theorie wirtschftlicher Entscheidung, Tübingen 1963, S. 26.

Trauer als vielmehr einer Leere, Ausgebranntheit oder Anteilnahmelosigkeit gleichkommt. Entscheidungslosigkeit und überstarke Hemmungen, die bis zur totalen Passivität reichen können, sind weitere Charakteristika.

Am Arbeitsplatz kann sich eine leichte Depression durch Verlangsamung des Arbeitsrhythmus, Mutlosigkeit, Mangel an Selbstvertrauen und an Entscheidungsfähigkeit äussern. Die Arbeit macht dem Depressiven keine Freude mehr, und jeder Tag fordert ihn aufs Neue heraus, so dass er sich zum Teil als erbärmlicher Versager vorkommt. Die Schwung- und Kraftlosigkeit des Depressiven kann sich sogar bis zur Arbeitsunfähigkeit steigern. Ein depressiver Mitarbeiter kann durch "Gefühlsansteckung" und durch schlechte oder fehlende Pflichterfüllung Konflikte auslösen, die das Arbeitsklima beeinträchtigen.

Es gibt verschiedene Ausprägungsgrade der endogenen Psychosen. Unter dem Aspekt der Konflikttheorie sind die Maniker in einem Betrieb besonders gefährlich, da ihnen der eigene pathologische Zustand überhaupt nicht bewusst ist. Ausserdem erkennt die Umwelt das krankhafte Verhalten des Manikers häufig zu spät. Die "Besonderheiten" des Depressiven dagegen werden meistens früh genug erkannt und dadurch können grössere Schäden für den Betrieb abgewendet werden[1].

An dieser Stelle wäre auch die Schizophrenie, die eigentliche Geisteskrankheit, zu erörtern. Auf diese Erörterung kann aber verzichtet werden, weil das Erscheinungsbild der Schizophrenie vom Laien sofort als krankhaft eingestuft wird oder weil es grosse Aehnlichkeit mit neurotischem und anderem psychoti-

---

1. Zu den gemachten Ausführungen vgl.: Bauer, M. et al. a.a.O., S. 200-239.
   Vgl.: Schulte, W. und Tülle, R., a.a.O., S. 204-237.

schem Verhalten aufweist.

Um potentielle destruktive Konfliktherde zu lokalisieren und zu neutralisieren, ist es aus betrieblicher Sicht erforderlich, gesunde Menschen von psychisch Leidenden unterscheiden zu können.

4.143 Symptomatologie cerebral-organischer Krankheiten

Cerebral-organische Krankheiten kommen von Hirnschädigungen, die in der Regel durch Intoxikation oder Krankheit entstehen, aber auch durch Krafteinwirkung auf das Gehirn, der der Mensch durch die fortschreitende Technisierung mehr und mehr ausgesetzt ist, wie etwa bei Unfällen im Strassenverkehr. Dabei gilt folgende Regel: Je mehr Hirngewebe verloren geht, desto grösser sind die Einschränkungen. Glücklicherweise gibt es Regelmechanismen im Gehirn, welche die Funktionen ausfallender Zellen auf sog. Reservezellen übertragen, um das bisherige Verhalten in etwa zu gewährleisten[1]. Uebersteigt die Schädigung ein gewisses Mass, so kommt es zu Beeinträchtigungen des Verhaltens, wobei Störungen des Gedächtnisses, des Denkens, der Antriebe, der Affektivität und der Psychomotorik charakteristisch sind. Es können schlimmstenfalls komplette Hirnfunktionen ausfallen. Früher wurde das Erscheinungsbild hirnorganisch Geschädigter häufig irrtümlicherweise den psychopatischen Persönlichkeiten zugeordnet. Je nach Art und Umfang der hirnorganischen Schädigung (organisches, hirnlokales, endokrines Psychosyndrom, traumatische Hirnschäden, Neurolues etc.) ist auch der Verlauf bzw. das tiefere Erscheinungsbild der Krankheit unterschiedlich. Schwere Hirnschädigungen sind

---

1. Vgl.: Storr, A., Images of man and the onion of behaviour, in: Psychology Today, Vol. No. 1, April 1975, S. 57.

meistens irreversibel.

Im Betriebsgeschehen sind psychoorganisch Erkrankte für soziale Konflikte anfällig, weil sie meistens ihre Position nicht mehr ausfüllen können und ihr Verhalten für die Umwelt dadurch unerträglich werden kann. Dies ist auch bei psychotisch Erkrankten der Fall, weil sie häufig infolge Enthemmung aggressiv auf die Umwelt reagieren[1].

4.144 Auswirkung psychisch krankhafter Verhaltensweisen

In unserem Bezugsrahmen haben wir das Individuum als das kleinste System innerhalb grösserer Systeme, wie etwa Betrieb und Gesellschaft, bezeichnet. Störungen innerhalb des kleinsten Systems dürfen nicht vernachlässigt werden, weil sie das Handeln beeinflussen und dadurch Wirkungen auf andere Systeme zeitigen. Durch krankhaftes Fehlverhalten eines einzigen Individuums kann die Atmosphäre eines Betriebes bereits gestört werden. Man spricht von schlechter Betriebsatmosphäre oder von "dicker Luft". Die Beziehungen sind so gespannt, dass Kleinigkeiten zu Gruppenkonflikten führen können. Diese Konflikte sind vorgeschoben, bzw. symptomatisch für solche Situationen, und können nur durch Einbeziehung intraindividueller Konflikte verstanden werden.

Unserer Annahme zufolge wird der soziale Konflikt durch das psychisch krankhafte Verhalten eines Individuums initiiert. Kennzeichen des schwierigen Mitarbeiters ist dessen Einseitigkeit. Wer kennt nicht Menschen, die neidisch, eifersüchtig, egoistisch, gehässig, rechthaberisch, ängstlich, über-

---

1. Vgl.: Schulte, W. und Tölle, R.: a.a.O., S. 238 ff.
   Vgl.: Bauer, M. et al., a.a.O., S. 168-199.

empfindlich, unansprechbar, ehrgeizig etc. sind[1]? Auch diese Menschen haben wie jeder andere Mensch die Neigung, sich selbst zu verwirklichen, aber auf ihre krankhafte Art. Durch solches Verhalten werden die gesunden Mitarbeiter an ihrer Entfaltung gehindert, was zu Spannungen und Konflikten (Reizsummation) führt.

Soziologisch interessant ist indessen der Umstand, dass psychisch krankhaftes Streben karriereförderndend wirken kann, denn das Vorfinden eines psychisch Kranken in einer Vorgesetztenfunktion ist nicht unwahrscheinlich[2]. Darunter leiden in erster Linie die unmittelbar Untergebenen und Gleichgestellten, durch deren Reaktion aber erfahrungsgemäss der ganze Betrieb in Mitleidenschaft gezogen wird[3]. Dauerhafte optimale Ergiebigkeit eines Betriebes kann aber nur durch gesunde Menschen erzielt werden[4]. Obwohl die individuelle Leistung des seelisch Kranken an und für sich hervorragend sein kann, weshalb Beförderungen durchaus möglich sind, können die von seinem Verhalten ausgehenden Wirkungen auf die Umwelt alle diesbezüglichen Leistungen ins Gegenteil verkehren. Dies kommt bei Teamarbeit besonders drastisch zur Geltung, weil er hier auf Kosten der Mitarbeiter seine Leistung erbringt. Genau genommen kommt gar keine Teamarbeit zustande, weil der Kranke einerseits total abhängig ist, andererseits eine defensive Haltung einnimmt. Seine Teamarbeit ist nicht Zusammenarbeit, sondern Nebeneinanderarbeit.

---

1. Vgl.: Schulte, W. u. Tölle, R., a.a.O., S. 85 f.
2. Vgl.: Richter, H., Flüchten oder Standhalten, Hamburg 1976, S. 189-207:"Die Karriere vollendet oft die psychische Selbstaufgabe."
3. Vgl.: Kellner, H., Ein Arzt erlebt die Industrie, Stuttgart 1949, S. 89.
4. Vgl.: The foreman's letter, national foreman's institute inc., Deep River, Nov. 1945.

In Politik und Wissenschaft haben es nacherwiesenermassen psychisch kranke Menschen zu hohem Ansehen gebracht. Unter ihnen figurieren Leute wie Stalin, Hitler, de Gaulle, Nietzsche, Beethoven, usw. Durch den charismatischen Charakter waren sie auf ihre Art alle gleich gefährlich[1].

Für die betriebliche Realität stellt sich die Frage, welche Massnahmen zur Verhinderung von destruktiven psychisch verursachten Konflikten ergriffen werden sollen. Die Entlassung oder Nichteinstellung seelisch Kranker ist zwar eine Lösung, aber keine menschliche und deshalb nicht annehmbar. Indessen kann der Betrieb keine psychiatrische Klinik sein, und angesichts der seelischen Belastung der Belegschaft durch psychisch Kranke darf der Betrieb nicht zur Infektionsstätte weiterer Menschen werden[2]. Für die seelisch Kranken im besprochenen Sinne gibt es keine andere Genesungsmöglichkeit als die einer psychotherapeutischen Behandlung oder zudeckender Therapie (Psychopharmaka). Der Betrieb muss den betroffenen Menschen die Therapie nahelegen, obwohl hier gewisse Grenzen gesetzt sind. Auf keinen Fall dürfen sie Vorgesetzten- oder andere interaktionswichtige Funktionen bekleiden.

Einschränkend muss erwähnt werden, dass die Mehrheit aller Menschen gewisse psychische Unzulänglichkeiten aufweist[3], die sich im betrieblichen Geschehen negativ auswirken können. Es

---

1. Vgl.: Storr, A., a.a.O., S. 120. Hierzu auch Mills, G., Power, Politics and People, New York, o.J., S. 6076. Vgl.: Stern, K., The flight from woman, London 1966. Vgl. auch Accoce, P. u. Rentchnick, P., Ces malades qui nous gouvernent, Paris 1976.
2. Vgl.: Goffman, E., Wir alle spielen Theater, München 1969, S. 135, dass die Einlieferung in eine psychiatrische Klinik von Zufallsbedingungen abhängt.
3. Vgl.: Scheff, T., a.a.O., S. 39.

liegt deshalb im Interesse des Individuums und des Betriebes, die Belegschaft zur Konfliktfähigkeit zu erziehen. Darunter verstehen wir die Fertigkeit der rationalen und emotionalen Verarbeitung von intra- und interpersonalen Konflikten. Die Konfliktfähigkeit beginnt beim sokratischen Imperativ des "Erkenne dich selbst!". Die Mehrheit aller Menschen hat aber ein falsches Bild von sich selbst[1] und von ihrer Wirkung auf die Umwelt.

Die betriebliche Personalberatung verwendet zur Verbesserung der psychischen Fähigkeiten folgende Methoden[2]:

- Die direktive Beratung
- Die nichtdirektive Beratung
- Die kooperative Beratung
- Sensitivity Training oder Labormethode
- Gruppentraining (T-Groups)
- Konfrontationstechnik

Die aufgezählten Instrumente der Verhaltensbeeinflussung sind aber eher Schönwetterinstrumente, die umso besser wirken, je gesünder der Patient ist. Sie haben den grossen Vorteil, dass sie im Bereich eines Betriebes liegen. Wenn jedoch zu starke Abwehrmechanismen auftreten, können nur noch psychotherapeutische Behandlungen helfen, die oft jahrelang dauern.

Das Fehlen von psychopathologischen Konflikten ist eine conditio sine qua non der Konfliktfähigkeit. Durch die Konflikt-

---

1. Vgl.: Lückert, R., a.a.O., S. 327.

2. Vgl.: Davis, K., Human relations in business. New York 1957, S. 389 ff. - Bennis, W. et al., Interpersonal dynamics, essays and readings on human interaction, Homewood 1964, S. 692-698.
Krüger, W., Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe, München 1973,, S. 148-168.

fähigkeit des Menschen verringern sich gleichzeitig die sozialen Konflikte, da wir auch hier eine Interdependenz vor uns haben: Je integrierter die Person, desto integrierter die Welt[1].

1. Vgl.: Maslow, A., The farther reaches of human nature, a.a.O., S. 171.

4.2 Soziologische Konfliktansätze

4.21 Die Konfliktschwelle

Untersuchungen über das Verhalten des Menschen in Konfliktsituationen machen deutlich, dass derselbe Mensch in objektiv vergleichbaren Situationen ganz verschieden reagieren kann[1]. Es liegt deshalb nahe, die Gründe dafür nicht nur unmittelbar in der Umwelt des Menschen zu suchen, sondern im Menschen selbst.

Wir dürfen davon ausgehen, dass sich im Menschen normalerweise ständig grössere und kleinere Aggressionen anhäufen. Im normalen Verlauf der Dinge verarbeitet er diese ohne allzu grosse Schwierigkeiten und nimmt davon nur zum Teil bewusst Kenntnis. Treten nun innerhalb kleiner Zeiträume etliche Frustrationen auf, so kann es zu einer sogenannten Summation der frustrierenden Erfahrungen kommen. Der letzte Stein des Anstosses kann eine Reaktion hervorrufen, die nicht der äusseren Situation angepasst ist, sondern der psychischen Verfassung des Frustrierten. Bei solchen und ähnlichen Reaktionen ist kennzeichnend, dass die einzelne Frustration nicht ausreicht, um die volle Reaktion zu erklären. Das auslösende Moment wird so zu einer mehr oder minder vorgeschobenen Konfliktursache. Nur die Kette der frustrierenden Ereignisse erklärt uns die Reaktion.

Solches "aufgestautes" Verhalten können wir zur Genüge in den Eltern-Kind-Beziehungen beobachten. Dem Kind wird beispielsweise durch gereizte Eltern plötzlich verboten, was sonst erlaubt war. Retrospektiv lässt sich aufzeigen, dass die Eltern

---

1. Vgl.: Miller, N. u. Bugelski, Minor studies in aggression, Journal of psychology Nr. 25, 1948, S. 437-442.

schon vorher unterschwellig mit dem Verhalten des Kindes nicht einverstanden waren.

Innerhalb der von uns verwendeten Konfliktphasen entspricht die unterschwellige Erregung (unter dem Schwellenwert) den Phasen eins bis drei, die Reaktion der Phase vier. Wir bezeichnen den Uebergang zum manifesten Konflikt in Analogie zur Reizschwelle als "Konfliktschwelle". Das Mass für die Belastbarkeit des Aktors vom Konfliktanfang bis zur Konfliktschwelle ist die Frustrationstoleranz[1]. Die Frustrationstoleranz ist von Mensch zu Mensch verschieden, da sie u.a. von der Integration der Person abhängig ist[2].

4.22 Die Konfliktparteien

Die Konfliktlokalisierung, die später erörtert wird, umfasst ebenfalls den Nachweis der am Konflikt beteiligten Elemente und Systeme. Je nach Perspektive lässt sich jeder Konflikt als Intra- und als Intersystemkonflikt abhandeln. Diese Möglichkeit birgt die Gefahr in sich, die Wirklichkeit zu verzerren. Gibt es beispielsweise ein Supersystem, dem alle Länder der Erde untergeordnet sind, so dass wir bei kriegerischen Auseinandersetzungen mit Recht von einem Intra-System-Konflikt sprechen könnten? Zur Handhabung von Konflikten liegt der Sachverhalt anders. Hier könnte der blosse Aufweis der intrasystemischen Zusammenhänge schon ein Ansatz zur Lösung von Konflikten sein[3]. Im systemtheoretischen Bezugsrahmen ist es üblich,

---

1. Vgl.: Lückert, Rolf, a.a.O., S. 184.
2. Vgl.: Schaffer, L., Psychology of adjustment, Boston 1936, S. 382.
3. Vgl.: Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, a.a.O., S. 16.

die Konflikte nach dem untenstehenden Schema zu ordnen[1]. Durch die Erweiterungsfähigkeit der Ebenen, von der wir Gebrauch machen, ist es an unterschiedliche Zielsetzungen anpassbar.

	Intra-System-Konflikt	Intersystem-Konflikt
Ebene des Individuums	intra-personelle Konflikte	inter-personelle Konflikte
Ebene der Gruppe	intra-Gruppen Konflikte	inter-Gruppen Konflikte
Ebene des Betriebes	intra-betriebliche Konflikte	inter-betriebliche Konflikte
Ebene der Gesellschaft	intra-gesellschaftliche Konflikte	inter-gesellschaftliche Konflikte

Abb. 13: Systemkonflikte

Konflikte werden innerhalb und zwischen Systemen entfacht. Das kleinste uns interessierende System ist das personale System. Hier ist die Einheit der Partei durch physische Bedingungen gegeben. Konflikte innerhalb des personalen Systems bezeichnen wir als intrapersonale Konflikte.

Nicht so eindeutig ist die Abgrenzung der Konfliktpartei, wenn mehrere Menschen in einen Konflikt verwickelt sind. Damit es zu einem sozialen Konflikt kommen kann, muss, im Gegensatz zum intraindividuellen, vorher eine minimale so-

1. Vgl.: z.B. Galtung, J., a.a.O., S. 114.

ziale Beziehung bestanden haben. Je umfangreicher jedoch diese Beziehung ist, desto schwieriger wird die Abgrenzung der konfligierenden Parteien. Prima vista erkennt man die am Konflikt unmittelbar beteiligten Elemente. Eingehendere Analysen zeigen aber, wie verstrickt solche Situationen sein können[1]. Die Feststellung von Wiese[2] und die diesbezügliche Erweiterung von Gerwig über die Klassen treffen ebenso auf die Konfliktparteien zu: Die Konfliktpartei ist wie eine Wolke, in der blitzschwangere elektrische Spannungen von höchster Intensität enthalten sein müssen, die aber selbst eine beständig verschwimmende Form hat und die ihre Konsistenz sowie ihren Standort ständig wechselt[3].

Unsere gewohnte vereinfachende Sichtweise rührt daher, dass wir von einem Konsens in Gruppen sprechen, wenn dieser im wörtlichen Sinne nicht besteht. Konsens verlangt nämlich nicht nur Aehnlichkeit der Perspektiven, sondern deren Uebereinstimmung[4]. Zudem unterliegen die Perspektiven dem sozialen Wandel. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass Individuen und Gruppen nicht wertlogisch sind[5]. Um der Wirklichkeit von Konfliktsituationen gerecht zu werden, müssen wir davon ausgehen, dass ein Individuum Mitglied verschiedener Gruppen ist. In gewisser Hinsicht kann es sowohl Freund als auch Feind seiner

---

1. Man vgl. hierzu die Ausführungen über Konfliktlokalisierung.
2. Vgl.: Wieser von, L., System der allgemeinen Soziologie Berlin 1933, S. 584.
3. Vgl.: Gerwig, E., Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Zürich 1960, S. 47.
4. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O., S. 479.
5. Vgl.: Bühl, W., Das Ende der zweiwertigen Soziologie. Zur logischen Struktur der soziologischen Wandlungstheorie, in: Soziale Welt, Nr. 20, S. 163-180.

eigenen Gruppe sein[1]. Es braucht dann nur wenige Anstösse, um zum Gruppenfeind überzuwechseln; in den Augen des Aussenstehenden eine Drehung um 179°, in Wirklichkeit aber nur eine um vielleicht 1°. In den meisten Konfliktsituationen ist es nicht möglich, die Parteien eindeutig zu identifizieren[2], wenn man sich nicht mit einer willkürlichen Klassifikation zufrieden geben will. Sumners Hypothese, dass die Unterscheidung zwischen der Wir-Gruppe und der Aussengruppe im und durch den Konflikt festgelegt wird, kann man nur mit Vorbehalten beipflichten. Diese Aussage dürfte sicherlich in Extremsituationen und für sektenähnliche Gruppen[3] zutreffen, aber nicht, wenn mehrere Alternativen des Handelns in Frage kommen. Graue Eminenzen oder am Konflikt nicht direkt Beteiligte haben häufig die Hand im Spiel[4]. Dritte können am Schüren, an der Beilegung oder Hochstilisierung des Konflikts beteiligt sein, ohne für die schon engagierten Aktoren Partei zu ergreifen. Eine ebenso ambivalente Haltung nehmen diejenigen ein, die sich erst nach der Beilegung des Konflikts für eine Partei entscheiden. Eine generelle Rückführung von Konflikten auf zwei Parteien-Konflikte scheint uns deshalb eine unzulässige Reduktion.

In dieser Beziehung muss sich auch Dahrendorf den Vorwurf unzulässiger Reduktion gefallen lassen, wenn er schreibt: "Jedoch lässt jeder Konflikt sich auf eine Beziehung von zwei und nur zwei Elementen zurückführen"[5]. Diese Behauptung führt uns

---

1. Vgl.: Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 19.
2. Vgl.: Bidlingmaier, J., a.a.O., S. 34.
3. Coser, L., a.a.O., S. 121.
4. Vgl.: Bidlingmaier, a.a.O., S. 94 f.
5. Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, a.a.O., S. 24.

unmittelbar zu Pareto: "Alle Variablen enden in Zweierbeziehungen".

Die Parteibildung impliziert eine vermehrte Aktivität im Konflikthandeln, zu der eine Polarisation parallel verläuft[1]. Dies führt zu einem vermehrten Engagement der Mitglieder und Ausnutzung der verfügbaren Mittel. Zudem wird um die Gunst Dritter für ihre Ziele geworben. Die konfligierenden Ziele werden so zu einem Kristallisationskern, der die Unterschiedlichkeit überdeutlich zum Ausdruck bringt. Die Gruppenidentität verstärkt sich hierdurch auf Kosten der um sich greifenden antagonistischen Beziehungen zum Opponenten. Die Polarisation bringt die Möglichkeit der defensiven Wahrnehmung und der Kommunikationsunterbrechung mit sich.

Vielmals findet die Parteinahme nicht durch eine Wahl statt, da durch gegebene Umstände, z.B. Geburt, Schicht usw. die Zugehörigkeit zu einer Partei mehr oder weniger schon entschieden ist. Diesen Tatbestand erkennt man in Familienfehden, wobei die verfeindeten Parteien oft den Grund der Fehde schon nicht mehr wissen, sondern nur, dass die "andern" von Grund auf schlecht sind. Dieses Verhalten verweist uns auf das bekannte Phänomen der Selbsterhaltung des Konflikts.

Selbstverständlich kann der Parteibildungsprozess durch eine Ideologie verstärkt werden. Je nach konfliktärem Problem wird zu allgemein verständlichen Formulierungen Zuflucht genommen. Es sind nicht selten die Schlagwörter, die die Gefolgschaft der weniger Eingeweihten sichern und deren Einfluss ausnutzen sollen. Der Bezug zu höchsten Werten, die oft gar nichts mit dem Konflikt zu tun haben, gewährt die Mobilisierung der letzten Kräfte. Die ideologische Auseinandersetzung artet vornehm-

---

1. Vgl.: Oberschall, A., Social conflict and social movements, Englewood Cliffs, 1973, S. 284 ff.

lich in totale Gegensätze aus, denen keine sozialen Realitäten mehr entsprechen. Totale Gegensätze existieren allerdings nur in der Ideologie; wir alle sind nur Menschen[1]. Ideologische Konflikte sind in bezug auf die Konfliktlösung sehr brisant, denn eine Einschränkung oder die Anerkennung eines noch höheren Wertes bedeutet für die Beteiligten eine Niederlage[2]. Deshalb sind wir gut beraten, uns mit solchen Konflikten so frühzeitig wie möglich zu beschäftigen, um eine Eskalation zu vermeiden.

4.23 Lokalisierung von Konflikten

Die konfliktwissenschaftliche Literatur behandelt eine Menge von Strategien, um Konflikten begegnen zu können. Die Maxime der frühzeitigen Begrenzung des Konflikts scheint allgemeine Anerkennung bei der Regelung von Konflikten gefunden zu haben[3]. Dieser Ansatz widerspricht allerdings der marxistischen Revolutionsidee, nach der Konflikte polarisiert, d.h. auf die Spitze getrieben werden sollen. Zur eigenen Konsolidierung scheinen aber auch sie an einer frühzeitigen Eindämmung interessiert zu sein.

Die rechtzeitige Konflikthandhabung bzw. Konflikteindämmung basiert auf dem rechtzeitigen Erkennen des Konflikts. Norma-

---

1. Vgl.: Bühl, L., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 48.
2. Vgl.: Simmel, G., Der Streit, in: Soziologie, Leipzig 1908, S. 260.
3. Vgl.: Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, a.a.O., S. 20: "Dass die herrschende Klasse totalitärer Gesellschaften nicht viel von sozialen Konflikten hält, ist verständlich. Jeder innere Streit bedroht ihre Machtstellung und wird daher unterdrückt. Aber auch die liberalen Gesellschaften der Gegenwart lieben den Konflikt nicht mehr".

lerweise sind aber im produktiven System die Voraussetzungen nicht gegeben, um Konflikte vorzeitig wahrnehmen zu können. Sie brechen daher meistens in voller Entfaltung, also im vierten Stadium (manifester Konflikt), in das Betriebsgeschehen ein. Wir sind nun der Meinung, dass Konflikte, soweit das überhaupt möglich ist, im kybernetischen Sinne geregelt werden könnten und sollten. Dazu versuchen wir das nötige Instrumentarium darzustellen.

Ein konfliktloser Zustand liegt vor, wenn sich ein Element oder ein System in einem konsistenten Zustand und in Harmonie mit der relevanten Umwelt befindet.

Aus dieser Definition geht hervor, dass wir zur Diagnose von Konflikten den Zustand in Relation zu zwei Grössen zu betrachten haben. Das bedingt eine Präzisierung des in Frage stehenden Elementes und der relevanten Umwelt (Konfliktdimension). Der sich hieraus ergebende Katalog sollte sowohl statische Tatbestände als auch Prozesse und deren Ziele umfassen. Je genauer und je informativer dieser Katalog ist, desto besser kann eine Diagnose und Prognose gestellt werden.

Zur Frage, wie ein solcher Katalog aussieht, kann das betriebliche Konfliktpotential mit seinen drei Dimensionen herangezogen werden, wie es in den Eingangskapiteln erörtert wird. Abbildung 14 gibt die drei konfligenen Systeme wieder. Jedes System oder Element ist eine potentielle konfligene Grösse, und zwar nicht nur, wenn sie von andern Elementen verschieden ist. Oft entstehen Konflikte gerade dadurch, dass die Elemente gleich sind, d.h., dass sie gleiche Werte und Ziele haben.

Die Dynamik der Elemente und der relevanten Umwelt bringt mit sich, dass morphogene und morphostatische Prozesse im produktiven System ablaufen. Diese Veränderungen haben zur Folge,

dass der Regler ständig ergänzt und auf konfligene Konstellationen überprüft werden muss. In unserem Bezugsrahmen kommt diese Funktion dem Regler zu.

Für die Rezeption des Informationsflusses wird der Regler an die In- und Outputs der Elemente und an deren relevante Umwelt gekoppelt. Die Informationen, welche der Regler (Aktor) auf diesem Wege erhält, sind aber eher bruchstückhaft, weil hierdurch meistens keine genügende Einsicht in das innere Zustandsbild gewonnen wird. Aus diesen Ueberlegungen heraus muss eine Methode gefunden werden, die über unsere "black box" näher Aufschluss gibt. Von der Systemtheorie her bietet sich die analytische Methode an.

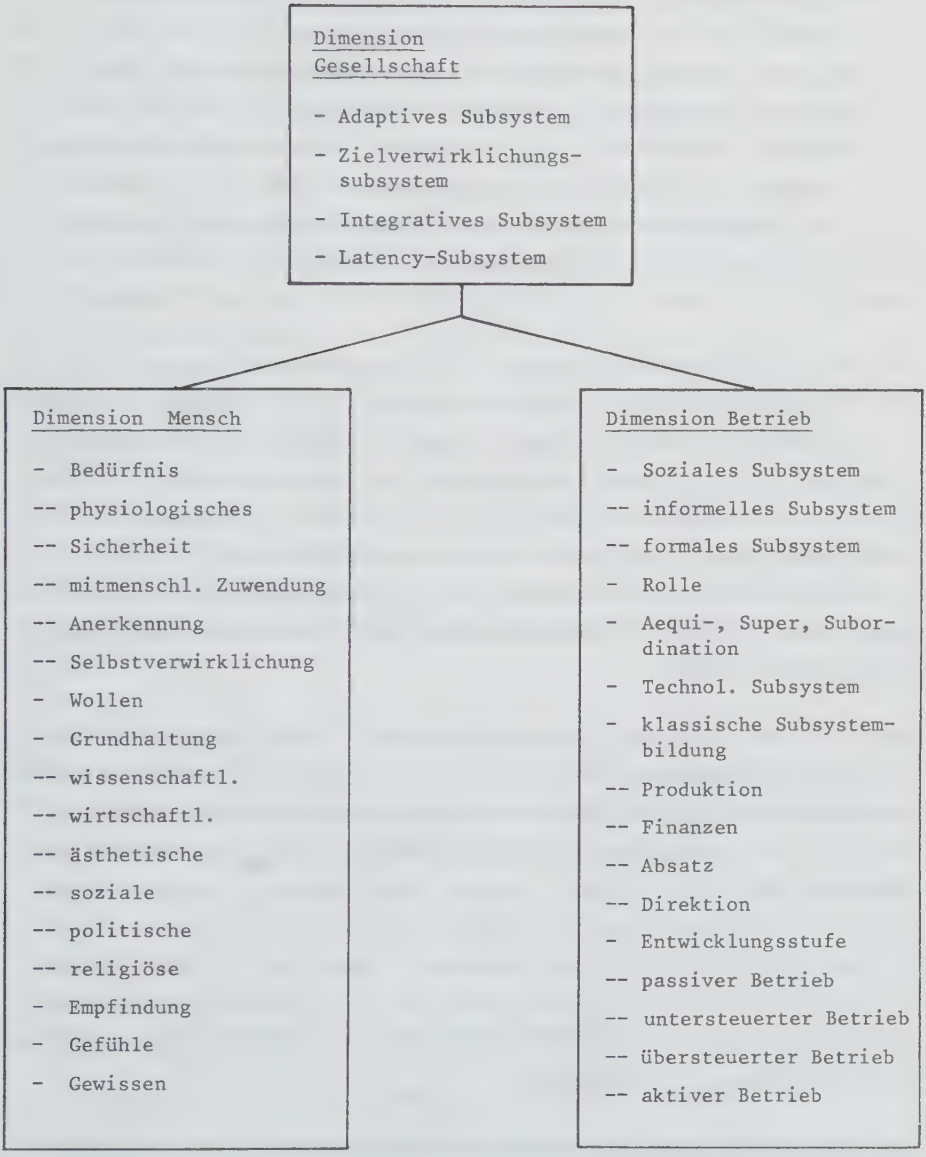

Abb. 14: Mehrdimensionalität des betriebl. Konfliktpotentials

Demnach müssen die beiden "black boxes", Element und relevante Umwelt, in Systeme von Elementen untergliedert werden. Die In- und Outputs werden dann hier vom Rezeptor auf den verschiedenen Systemniveaus erfasst. Der Regler bringt sie in Beziehung zueinander, um den Ablauf verstehen, auf konfligene Ansätze hin prüfen und steuern zu können. Durch Rekursion kann dieses systemische Aufgliederungsverfahren weitergeführt werden, bis alle konfligenen Veränderungen erfasst sind.

Im produktiven sozialen System und in dessen relevanter Umwelt entpuppt sich die Rekursion bald als eine Illusion. Zum einen ist die relevante Umwelt äusserst komplex, zum andern führt die Rekursion bald einmal zum personalen System. Unsere Kenntnisse über die Zusammenhänge und Abläufe in diesen beiden Dimensionen sind jedoch immer noch bescheiden, so dass wir in der betrieblichen Realität auf das Machbare beschränkt sind. Aber selbst das Machbare unterliegt noch dem Zwang der Wirtschaftlichkeit.

Um die Probleme dennoch befriedigend zu lösen, nehmen wir Zuflucht zu hypothetischen Konstrukten. Diese Konstrukte sind vereinfachte Abbilder der Wirklichkeit, wie z.B. unser Modell über das personale System. Hier werden die hypothetischen Zusammenhänge zwischen Input, Output und innerem Zustand dargestellt. Durch empirische Untermauerung wird der mögliche Anwendungsbereich derartiger Konstrukte gesichert. Unser Rezeptor wird folglich nicht mehr alle In- und Outputs rezipieren, sondern nur die konfligen relevanten, die wir deshalb als Konfliktindikatoren bezeichnen.

Die Konfliktindikatoren ihrerseits sind selbst hypothetische Konstrukte, die auf Annahmen von den systemischen Zusammenhängen und besonders von dem Ausschnitt der Umwelt, der von

Relevanz ist, beruhen. Im betrieblichen Geschehen basieren diese Annahmen auf Sollvorstellungen, die sich aus dem Vergleich des Ist-Zustandes mit Fremdzuständen, beispielsweise an Märkten, Forschungsergebnissen, vergleichbaren Systemen, Idealvorstellungen etc., ergeben. Die Quintessenz unseres Vorgehens liegt also im Auffinden von Konfliktindikatoren für die betrieblichen Systeme. Als solche kommen etwa in Frage: Betriebsergebnisse, Fluktuationsrate, Abwesenheitsrate, Qualität und Quantität der Erzeugnisse, Betriebsatmosphäre, Presseimage usw.[1]

Wenn unsere Konfliktindikatoren einen Konflikt indizieren, erkennen wir, dass die Indikation meistens nur Symptome, nicht aber den eigentlichen Konfliktherd anzeigt[2]. Die Konfliktindikatoren sind deswegen nicht unbrauchbar, sondern nur in ihrer Reichweite begrenzt. Ihre Hauptfunktion besteht darin, Konfliktbereiche aufzuzeigen, wodurch Aktivitäten zur genauen Lokalisierung und Eindämmung des Konflikts ausgelöst werden.

Die Lokalisierung des Konfliktherdes aufgrund einer Konfliktindikation erreichen wir über verschiedene Verfahren. Eine Möglichkeit haben wir eben aufgezeigt, die Systemanalyse. Weitere Verfahren bietet uns die Entscheidungstheorie an:

---

1. Vgl.: Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 95 f.
2. Vgl.: Atteslander, P., Konflikt und Kooperation, a.a.O., S. 250.
   Vgl.: Maslow, A., The farther reaches of human nature, a.a.O., S. 249.
   Vgl.: Rosenstiel von, L., a.a.O., S. 57.

Labyrinth
Simulation
Morphologie
Brain-storming
Synektik
Algorythmen
General-problem-solver
Bionik[1]

Einige der genannten Verfahren eignen sich besser zum Auffinden von Alternativen als zur Konfliktlokalisierung. Indirekt dienen sie uns trotzdem zur Konfliktlokalisierung, da sie durch Alternativ-Formulierungen auf mögliche Diskrepanzen im Konfliktbereich hinweisen können.

Das Verfahren mittels Konfliktindikatoren hat den Nachteil, dass es nur bereits vorhandene Konflikte indiziert. Zudem führt die unterschiedliche Sensibilität der Konfliktindikatoren zur Registrierung von Konflikten auf unterschiedlichen Ebenen. Unsere Anforderungen an das Konfliktinstrumentarium gehen aber auch dahin, dass es uns in die Lage versetzen sollte, mögliche konfligene Tendenzen (Konfliktinitien) aufzuzeigen[2]. Dabei geht es zunächst nicht um die Frage, ob es sich

---

1. Vgl.: Newell, A. et al., The process of creative thinking, in: Gruber, H., Hrsg., Contemporary approaches to creative thinking, New York 1962, S. 70.
   Vgl.: Klein, H., Heuristische Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1969.
   Vgl.: Wirz, A., Lerne schöpferisch denken, Zürich 1970.
   Vgl.: Bono de, E., Das spielerische Denken, Bern 1968.
   Vgl.: Gordon, W., Synectics, New York 1961.
   Vgl.: Prince, G., The practice of creativity, New York 1970.
   Vgl.: Schein, E. u. Bennis, W., Personal and organizational change through group methode, London 1965.

2. Kritisch vermerkt Boulding, K., Conflict and defense, New York 1962, S. 145, dass ein Vorhandensein von Konfliktmechanismen konfligen wirken kann.

schon um einen latenten Konflikt handelt, was oft erst im Nachhinein beurteilt werden kann, sondern vielmehr darum, welche konfligenen Konsequenzen daraus resultieren könnten.

Einige Erörterungen aus dem Bereich des Marketing unterstreichen das. Bis beispielsweise der Konfliktindikator "Rückgang Absatzmenge" einen Konflikt, d.h. einen Rückgang wegen eines Konkurrenzproduktes registriert, ist verhältnismässig viel Zeit verflossen seit dem latenten Konfliktbeginn, den wir mit der Erfindung des Konkurrenzproduktes ansetzen. Die Dauer der latenten Phase, Entwicklung, Fabrikation, Werbung und Inverkehrsetzung des Konkurrenzproduktes könnte durch einen sensibleren Indikator gekürzt werden.

Obiges Beispiel veranschaulicht die Problemlage nämlich, einerseits die verspätete Perzeption, andererseits eine gewisse Unsicherheit in der Abgrenzung der relevanten Umwelt. Diese Diskrepanzen lassen sich nie ganz vermeiden, aber die Erfahrung lehrt, dass es im produktiven System neuralgische Punkte gibt, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Es erweist sich daher als zweckmässig, weitere Indikatoren zu verwenden, um Veränderungen in bezug auf diese Punkte zu überblicken. Diese bezeichnen wir als Problemindikatoren. Potentielle Probleme können aber nur dann indiziert werden, wenn Sollvorstellen formuliert sind.

Die Art und Zusammensetzung der Problemindikatoren gestaltet sich verschieden, je nach Zwecksetzung des produktiven Systems. Als Problemindikatoren kommen etwa in Frage:

Unternehmungspolitik
Führungsstil
Kompetenzzuteilung
Entlohnung
Arbeitszeiten

Aufteilen und Versetzen
von Gruppen

Beförderungen

usw.

Die Problemindikatoren weisen nicht auf Konflikte hin, sondern auf mögliche Initien. Wenn bei Vergrösserungen, Umstellungen, Fusionen, Neueinstellungen etc. Konflikte vermieden werden sollen, ist es vorteilhaft, Sollvorstellungen für diese Indikatoren zu formulieren. Für das personale System gibt es einige Tests (Problemindikatoren), die uns über mögliche Konfliktinitien Auskunft geben. Demgegenüber gibt es auf organisatorischer Stufe erst Ansätze, die uns darlegen, welche Organisationsform im konkreten Fall die optimale ist.

Der Einfachheit wegen haben wir uns in den bisherigen Ausführungen auf die negative Rückkopplung beschränkt. Der Aktor im betrieblichen Geschehen dürfte aber durch Konflikte auf Grund positiver Rückkopplung weit mehr gefordert werden. Letztere zeigt insofern einen Konflikt auf, als deren Grösse mit den Systeminhalten nicht kongruent ist. Aber gerade diese Prozesse, sofern sie erkannt werden, sichern die Existenz eines sozialen Systems langfristig durch Lernen[1].

Die Lokalisierung von Konflikten, antizipatorisches Konflikthandeln und die Ausnützung der positiven Rückkopplung lassen erkennen, dass situationsgerechtes Handeln den Rahmen der herkömmlichen betrieblichen Organisationsformen sprengen. Die hierarchische Gliederung der Betriebe hat sicherlich ihre Berechtigung, wo sie aber in erster Linie dem Prestige-Denken weniger Leute dient, ist sie überfällig. Die Ausmasse der heutigen Betriebe lassen darüber hinaus die herkömmlichen Struk-

---

1. Vgl.: Bühl, W., Reduktionistische Soziologie, a.a.O., S. 71.

turen vollends erstarren.

Konfliktkorrektes Handeln im produktiven System erfordert, dass die negativen und positiven Störgrössen (analog positiver und negativer Rückkopplung) primär dort erfasst, verarbeitet und geregelt werden, wo sie entstehen. Damit müssen wir vom organizistischen Denken, demzufolge der "Kopf" oben in der Hierarchie ist, Abstand nehmen[1]. Es geht also eine Dezentralisierung der Steuerung über den Konsens der Mitarbeiter. De facto hat die Dezentralisierung via Wissen und Fertigkeiten schon längst begonnen; es scheint aber, dass man noch nicht bereit ist, die daraus resultierenden Kräfte zu nutzen[2].

Indem die Störgrössen primär dort verarbeitet werden, wo sie entstehen, stellen wir den Menschen in den Mittelpunkt des Betriebes. Dieser Ansatz geht durch die Möglichkeit der "erweiterten" positiven Rückkopplung über den der Human Relations Bewegung hinaus, wo die Führungsgrössen immer noch denen des "scientific management" entsprechen. Die positive Rückkopplung beinhaltet nämlich auch, dass die Elemente (Mitarbeiter, Teams) die Möglichkeit haben, auf die Führungsgrössen des produktiven Systems als Ganzes einzuwirken. Die Abweichung vom erwarteten Verhalten wird ja gerade als positiv definiert.

Die positive Rückkopplung steht im direkten Zusammenhang mit

---

1. "Anders als die Zellen eines Organismus ist das Individuum eine selbstgesteuerte Einheit, mit einer gewissen Art oder einem gewissen Grad von Autonomie". MacIver, R., The web of government, New York 1965, S. 412.
2. Dieses Verhalten ist von einzelnen aus gesehen verständlich, gefährdet doch die Offenlegung der latenten Faktoren gewisse Vorrangstellungen. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O. S. 165.

dem Konsenssystem des von uns postulierten aktiven Betriebes, das weitgehend identisch ist mit dem politischen System. Dessen Output ist wiederum das Zielsystem[1] (Führungsgrösse) des produktiven Systems. Das Konsenssystem bezieht sich jedoch nicht nur auf Formalziele (Rentabilität, Gewinn, Liquidität etc.) sondern auch auf Sachziele auf unterschiedlichen Systemebenen.

Element des Konsenssystems ist der einzelne Mitarbeiter als Mitglied einer oder mehrerer Gruppen. Der Mitarbeiter wird somit Träger zweier grundlegender Subsysteme des Betriebes, des legislativen (Konsens) und des exekutiven (Steuerung) Subsystems.

Da jedes einzelne Element des aktiven Betriebes die Funktion eines Aktors hat, natürlich durch ein entwickeltes Informationssystem mit den übrigen Aktoren verbunden, können Konflikte frühzeitig lokalisiert und gehandhabt werden. Die Rezeptoren des aktiven Betriebes werden dadurch sensibler und die Effektoren reaktionsfähiger.

Für die Lokalisierung von Konflikten ist eine weitere Grösse von Bedeutung, die konfligen in das betriebliche Geschehen einwirkt, die Gesellschaft. Charles Wilson pflegte zu sagen: "what is good for General Motors is good for the USA". Dieser Ausspruch soll an die enge Verknüpfung zwischen Betrieb und Gesellschaft erinnern. In beiden Bereichen gelten die gleichen Normen und Werte, obwohl die utilitaristischen im Betrieb vorherrschen.

Das produktive System hat sich als Subsystem des adaptiven gesellschaftlichen Systems an die Steuerungsgrössen der

---

1. Vgl.: Fässler, K., Betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden 1970, S. 105.

(A)GIL-Systeme zu halten. Die Gegensätzlichkeiten gewisser Ziele und Tendenzen haben z.B. im Umweltschutz-Gedanken, in der Kernkraftkontroverse, in der Einstellung zur Industrie usw. offensichtliche Formen angenommen. Konfliktaffinität geht hauptsächlich vom Latency-System aus, bahnt sich doch da eine Umwertung der diesbezüglichen Werte an. An Stelle von "Ueberfluss" wird "Lebensqualität" angestrebt. Die konjunkturelle Entwicklung scheint ebenso auf die Werte und das Denken der Gesellschaft eingewirkt zu haben.

Dieser skizzenhafte Abriss soll ein Hinweis dafür sein, dass die Problemindikatoren die gesellschaftlichen Kopplungen des Betriebes umfassen müssen. Die Betriebe müssen im Hinblick auf die gesellschaftlichen Bedürfnisse in der Lage sein, sich adaptiv zu verhalten, antizipatorisch zu handeln, aber auch die Umwelt an ihre Bedingungen anzupassen[1]. Es versteht sich, dass der Betrieb nie zum Selbstzweck werden darf. Eine solche Entwicklung ist beim postulierten aktiven Betrieb auch nicht denkbar.

4.24 Konfliktlösungen

Wie in dem Kapitel über "Konfliktstufen" schon ausgeführt, kann man bei Konflikten nicht von einer wirklichen Lösung sprechen. Zudem ist der Umfang der "richtigen" Lösung auf der betrieblichen Ebene nur schwer definierbar, handelt es sich doch meinstens um die Frage geringerer oder stärkerer Effektivität des eingeschlagenen Weges[2]. Der Konflikt ist

---

1. Vgl.: Touraine, A., a.a.O., S. 123.
   Vgl.: Rhenman, E. et al., Conflict and co-operation in business organizations, New York 1970, S. 2.
2. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O., S. 200.

ein Prozess des Werdens und Vorgehens[1], wobei der ursprüngliche, vorkonfliktäre Zustand unmöglich wieder hergestellt werden kann. Konflikte sind Einschnitte, die wie rote Fäden strukturprägend sind. Ob nun diese Prägung zum Vor- oder Nachteil des Systems gereicht, hängt von der jeweiligen Konflikteinsicht der Beteiligten ab. Insgesamt gesehen charakterisieren sich aber Konfliktsituationen durch mangelnde Einsicht der Kontrahenten in die konfligenen Abläufe und Lösungen[2].

Wir gehen hier nicht so weit wie die Inkrementalisten[3], die der Meinung sind, dass es kein einziges klar definiertes Problem bzw. keine einzige Konfliktsituation gibt, und infolge dessen alle Lösungen eine nunmehr endlose Reihe von Angriffen (attacks) darstellen.

Wir verstehen unter einer Konfliktlösung im weiteren Sinne jede Handhabung, Regelung, Bewältigung oder Verarbeitung von Konflikten[4]. Konfliktlösungen im engeren Sinne sind jedoch nur solche, die geeignet sind, die Lebensbewältigung und die sozialen Beziehungen produktiv zu gestalten.

---

1. Vgl.: Boulding, K., Conflict and defense, a.a.O., S. 307.
2. Dieser Punkt wird später noch behandelt.
3. Vgl.: Lindblom, C., The science of "muddling through", in: Public Administration review, Bd. 19, 1959, S. 79-99.
4. Vgl.: Boulding, K., Two principles of conflict, in: Kahn, R. und Boulding, K., Hrsg., Power and conflict in organizations, New York 1964, S. 75.

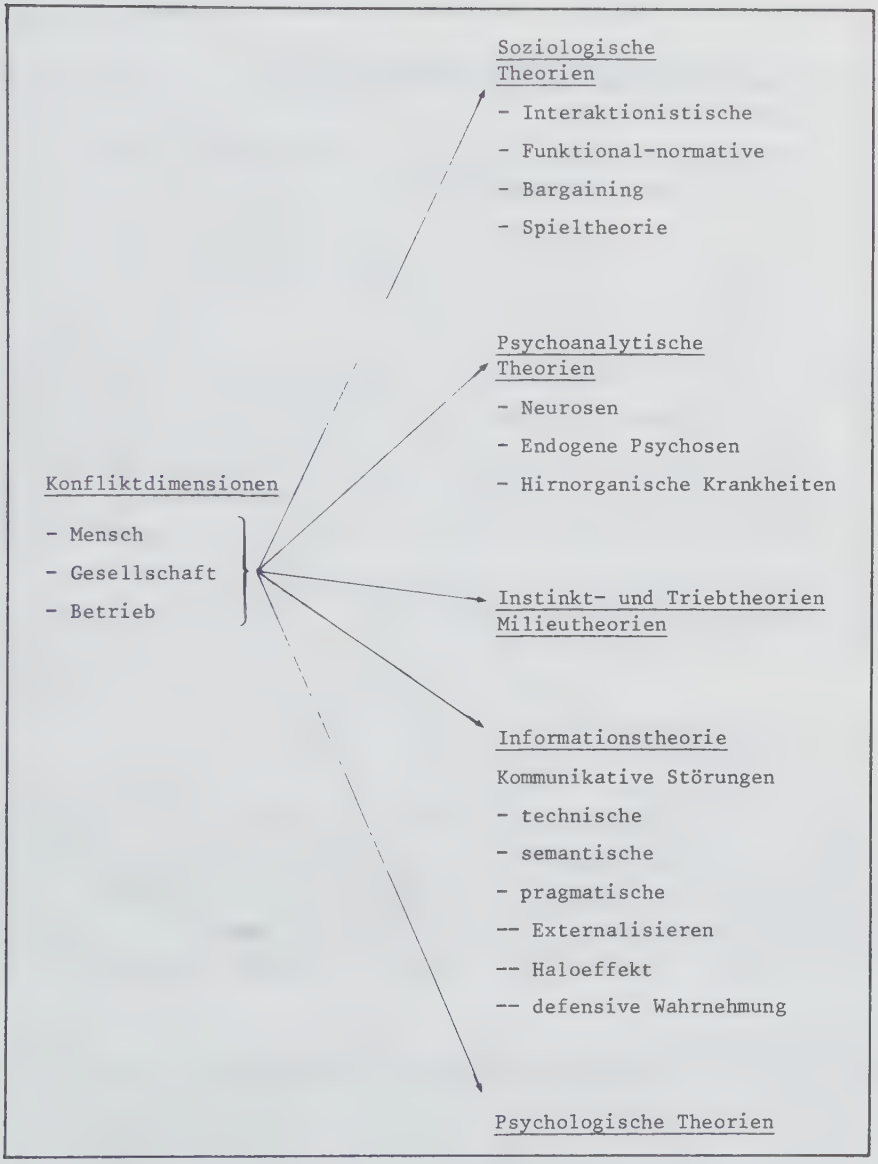

Abb. 15: Konfliktinitien und Konflikterklärungen

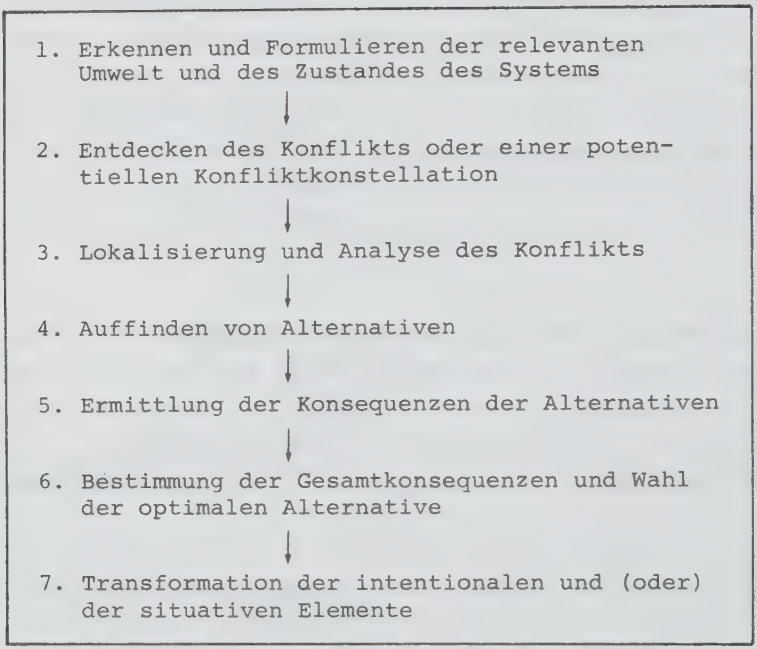

Abb. 16: Schema der Konfliktregelung[1]

Je mehr man sich der Kraft der Konflikte bewusst wird, desto zwingender wird die Notwendigkeit ihrer Regelung. Sie bezieht sich auf die Herbeiführung eines vereinbarenden Zustandes, aber auch, gewissermassen konträr, auf die Erhöhung des Konfliktpotentials. Zunächst soll der erste Aspekt abgehandelt werden.

Ueber Konfliktlösungen existiert eine grössere Anzahl von Strategien, wovon aber die wenigsten empirisch abgesichert

1. Man vergleiche hierzu das entscheidtheoretische Stufenschema von Müller, W., Entscheidungstheorie, Bern 1970, S. 15.

sind. Die ernst zunehmende Forschung steht hier noch im Anfangsstadium[1].

Xenophon empfahl beispielsweise folgende Strategie, um Konflikte im Heer zu verhüten: ... "Zu dem, was weit besser ist, zum freiwilligen Gehorsam, führt ein anderer, kürzerer (Weg). Denn von wem die Menschen glauben, dass er ihren Vorteil besser verstehe als sie selbst, dem gehorchen sie mit dem grössten Vergnügen"[2]. Ueberträgt man diese Anweisung auf die heutigen betrieblichen Gegebenheiten, so kommen wir etwa zur folgenden Formulierung: Um Störgrössen im produktiven System auszuregeln, müssen die Ziel- und Führungsgrössen der Elemente mindestens neutral und die Zielgrösse des Systems mit der Zielgrösse der Elemente in einem harmonischen Verhältnis sein. Blake und Mouton fordern zwei Jahrtausende nach Xenophon: "Das Organisationsziel und das Ziel des einzelnen müssen sich in einer Weise verbinden, dass sie sich wechselseitig unterstützen und fördern"[3]. Solche konkreten Aussagen zur Konfliktstrategie bezeugen, dass keine oder nur unwesentliche Unterschiede zu den heutigen Ansätzen bestehen.

Definitionsgemäss bedeutet Konfliktlösung Beseitigung eines unvereinbarenden Zielzustandes. Da der unvereinbarende Zielzustand durch dynamische Beziehungen entstanden ist, lässt er sich auch nur durch dynamische Grössen produktiv regeln, er wird m.a.W. transformiert. Die Transformation verläuft graduell, d.h. in Sequenzen: "..., denn der allmähliche Uebergang

---

1. Vgl.: Bernard, J., Where is the modern sociology of conflicts? in: American journal of sociology, Vol. 56, 1950/51, S. 11 ff.
2. Xenophon, a.a.O., 1. Buch, S. 47.
3. Blake, R. u. Mouton, J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 149.

macht, dass jede Natur die veränderte Lebensweise ertragen kann."[1]

Die Transformation kann grundsätzlich auf zwei Ebenen stattfinden, auf der faktischen (situationalen) und auf der intentionalen. Die beiden Ebenen gehen ineinander über, wobei letztere den sozialen (soziologischen) Forderungen mehr entspricht.

Je nach Sozialstruktur (wir differenzieren zwischen Intra- und Intersystemen[2]) ist der Schwerpunkt bzw. die Kombination des Instrumentariums der Konflikttransformation verschieden. Hierzu hat Bühl folgende Typologie entwickelt[3]:

---

1. Xenophon, a.a.O., 6. Buch, S. 24.
2. Rapoport, A., Conflict in man-mades environment, a.a.O., S. 175, unterscheidet analog endogene und exogene Konflikte.
3. Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 37.

Konfliktprozess

Konfliktstruktur	Intentional		Situational
Intra-K.	T: inter-aktionistisch S: "kommunal" M: Einfluss	T: Systemtheorie	T: Aushandlungs-theorie S: "Markt-gesellschaft" M: mat. Anreiz
Inter-K.	T: funktionali-stisch-normativ S: "pluralistisch" M: Norm	T: Systemtheorie	T: Spieltheorie S: "anarchisch" M: Macht

Abb. 17: Instrumentarium der Konflikttransformation

Quelle: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O. S. 37.

Legende: T = Theorieansatz
S = Sozialstruktur
M = Medium

Bevor wir die speziellen Konfliktinstrumente referieren, sollen die beiden, im allgemeinen verwendeten Konfliktstrategien kurz angeführt sein.

Mit der am häufigsten angewendeten Strategie wird der Konflikt in der manifesten Phase zum Stillstand gebracht, indem sich die Kontrahenten meiden oder ihre Interaktionen nur auf die konfliktfreien Beziehungen beschränken. Dieser Strategie liegt einerseits die von Dahrendorf vertretene Vorstellung zu Grunde,

dass ein Streit zwischen chilenischen Hausfrauen und französischen Schachspielern nicht denkbar sei, und andererseits, dass ein Uebertragungseffekt von den eingeschränkten, aber guten Beziehungen ausgehen könne[1].

Ein Abbruch der Beziehungen kann sich kurzfristig sicher günstig auswirken, auf die Dauer aber dürften die destruktiven Kräfte, gesamthaft beurteilt, doch die Oberhand gewinnen, zumal der Mensch ein soziales Wesen ist und keine Gruppe autark in dem Sinne ist, dass sie nicht von Aussenbeziehungen profitieren könnte.

Eine weitere Strategie wird vor allem von K. Marx hervorgehoben: die Mystifizierung. Je nach Perspektive ist dieses Verhalten der Phase zwei oder vier unseres Konfliktablaufschemas zuzuordnen. Bei der Mystifizierung handelt es sich um ein manipulatives Vorgehen der einen potentiellen Konfliktpartei, so dass die potentiellen Opponenten nicht mehr in der Lage sind, den latenten Konflikt zu perzipieren. Umgangssprachlich ausgedrückt heisst das: dem Gegner wird Sand in die Augen gestreut. Diese Manipulation geschieht auf vielfältige Art, z.B. durch Ideologisierung, Unterdrückung von Information, usw.

4.241 Konfliktinstrument: Einfluss

Die Beeinflussung veranschaulicht am besten die Kräfte, welche auf personale und soziale Systeme wirken. Das personale System ist so angelegt, dass es in der Regel auf soziale Einflüsse reagiert, wofür die Sozialisation das beste Beispiel ist. Wie der einzelne Mensch sind auch soziale Systeme beein-

---

1. Vgl.: Homans, G., Theorie der sozialen Gruppe, a.a.O., S. 145.

flussbar. Von dieser Möglichkeit wird in der praktischen Nationalökonomie reger Gebrauch gemacht. Ausdrücke wie moral suasion, Seelenmassage, psychologische Beeinflussung, gütliches Zureden oder open-mouth-policy unterstreichen diesen Tatbestand[1].

Wir sprechen nur da von Beeinflussung, solange nicht zu Zwang, Versprechungen oder Drohungen Zuflucht genommen wird[2]. Die Zustandsänderung beruht auf gütlichem Zureden, indem Verständnis für die Situation erweckt wird, die Kompatibilität der Veränderung mit dem gewünschten Zustand aufgezeigt wird, auf Gefahren aufmerksam gemacht wird, usw. ... Bedeutende Einflussmechanismen im produktiven System funktionieren kaum merklich, und sie basieren auf der Nachahmung[3] des Beispiels, auf der Verarbeitung von Anregungen (suggestions) und Ueberzeugungen (persuasions)[4].

Die Wirkung der Beeinflussung hängt von etlichen Faktoren ab. Eine wichtige Bedingung ist das Vorhandensein von Beziehungen, denn Soz.-Konflikte entstehen und verschärfen sich oft, weil nicht genügend Beziehungen vorhanden sind oder weil sie

---

1. Vgl.: Sieber, H. u. Tuchtfeldt, E., Probleme der schweizerischen Geldpolitik, Bern 1969, S. 91.

2. Der Einfluss als solcher ist ein Machtinstrument.
   Vgl.: Cartwright, D., Influence, leadership, control, in: March, D., Hrsg., Handbook of organizations, Chicago 1965, S. 4.

3. Vgl.: Behavioral contagion bei Redl., F., The phenomenon of contagion and shock effect in group therapy, in: Healy, W. u. Bronner, A., Hrsg., Searchlights on delinquency, New York 1949.
   Vgl.: Durkheim, E., a.a.O., S. 107-138.
   Vgl.: Xenophon, a.a.O., 1. Buch, S. 48.

4. Vgl.: Kelman, H., Process of opinion change, in Public opinion quarterly, Vo. 25, 1961, S. 57-58
   Vgl.: Kast, F. und Rosenzweig, J., a.a.O., S.330.

durch den manifesten Konflikt unterbunden werden. Generell kann festgehalten werden, dass jede Intra-System- oder Gemeinschaftssituation die obgenannte Bedingung erfüllt[1], wobei sich die Elemente in "face-to-face" Interaktionen steuern. Schwieriger gestaltet sich eine Einflussnahme zwischen Systemen, denn definitionsgemäss sind sie durch Grenzen getrennt. Der Abbau von Grenzen oder die Ausweitung der relativen Offenheit des Systems kann über einen Vertrauensschöpfungsprozess erreicht werden[2], in welchem sich der zu Beeinflussende der Aufrichtigkeit der Beziehung versichert.

Experimentell konnte nachgewiesen werden, dass die Bereitschaft des Individuums zur Veränderung eines Zustandes wesentlich vom Beeinflussenden abhängt, denn es lässt sich am ehesten von einer vertrauenswürdigen, erfolgreichen Person beeinflussen, die Eigenschaften aufweist, die seinen eigenen ähnlich sind[3].

Der Effekt wird noch erhöht, wenn der Einflussinhalt dem Interesse des Beeinflussers entgegenläuft[4]. Einflusshemmend

---

1. Vgl.: Bühler, K., Die Krise der Psychologie, Jena 1929, S. 87.
2. Vgl.: Pilisuk, M. u. Skolnick, P., Inducing trust, a test of the Osgood proposal, in: Journal of personality and social psychology, Vo. 8, 1968, S. 121-133.
   Vgl.: Parsons, T., Sociological theory and modern society, a.a.O., S. 370 ff.
3. Vgl.: Hooland, C. u. Weiss, W., The influence of source credibility on communication effectiveness, Public opinion quarterly, Vol. 13, S. 635-650.
   Vgl.: Ewing, T., A study of certain factors involed in changes of opinion, in: Journal of social psychology, Vol. 16, S. 63-68, 1942.
4. Vgl.: Walster, E., u.a. "On increasing the persuasiveness of a low prestige communicator", Journal of experimental social psychology, 1966, S. 325-342.

wirkt sich dagegen die offenkundige Absicht des Einflussnehmenden aus, den zu Beeinflussenden zu steuern[1].

Von Bedeutung ist auch das gewählte Medium der Beeinflussung, da hinsichtlich der Ueberzeugungskraft der Medien grössere individuelle Unterschiede bestehen. Der eine spricht vermehrt auf gedruckte Information an, der andere auf akustisch wahrgenommene. In der Regel wirkt das persönliche Gespräch am nachhaltigsten, gefolgt von Fernsehen, vom Rundfunk und schliesslich von der schriftlichen Kommunikation[2]. Unterschiedliche Wirkungen basieren auf der Darstellungsfolge und der ästhetischen Ansprechbarkeit.

Die bedeutendste Grösse im Beeinflussungsprozess stellt jedoch der zu Beeinflussende selbst dar. Es ergeben sich namhafte Unterschiede bezüglich Persönlichkeit, Geschlecht, Alter, Erfahrungen und Bezugsgruppe. Es ist schon an anderer Stelle auf die unterschiedliche Offenheit des personalen Systems hingewiesen worden, wo zwischen innen- und aussengeleiteten Menschen unterschieden wird. Nach dem Offenheitskriterium sind Frauen eher aussengeleitet, denn sie sind für Beeinflussungen zugänglicher[3]. Demgegenüber gelten die Aussenseiter der Gesellschaft (marginal man) als relativ verschlossen, sie sind also innengeleitet. Es ist nicht verwunderlich, dass

---

1. Vgl.: Jones, E. u. Gérard, H., Foundations of social psychology, London 1967, S. 444 ff.
   Vgl.: Klis, M., Ueberzeugung und Manipulation. Ein Beitrag zur Analyse betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Diss. München 1969, S. 158 f.
2. Vgl.: Klapper, J., Die gesellschaftlichen Auswirkungen der Massenkommunikation, in: W. Schramm, Hrsg., Grundfragen der Kommunikationsforschung, München 1964, S. 106.
3. Vgl.: Whittaker, J. u. Meade, R., Sex and age variables in persuasibility, Journal of social psychology, Vol. 73, 1967, S. 47-52.

Beeinflussungen, die den Werten der Bezugsgruppe entgegenstehen, kaum Erfolg haben. Umso müheloser verlaufen dagegen Beeinflussungen der Bezugsgruppe selbst auf das Individuum. Diese Offenheit beruht auf der Nachahmung der Bezugsgruppe bzw. Identifikation mit derselben[1].

Reine Zwei-Personen-Beziehungen sind im Betrieb selten, meistens geht es um eine Vielzahl interagierender Subjekte innerhalb eines sozialen Systems[2]. Im produktiven System wirken zusätzliche Variablen wie Zweck, Aufgaben, Strukturen und Kohäsion der Gruppen. Eine weitere Variable ist die Zufriedenheit des Individuums mit der Gruppe. Verallgemeinernd lässt sich feststellen, dass unter Intra-Systembedingungen der Einfluss auf das Element (Individuum) seine grösste Wirkung zeigt[3]. Diese Einsicht hat Lewin in folgende Worte gefasst: "Es ist einfacher die Ideologie und das soziale Verhalten einer Kleingruppe gesamthaft zu verändern als das jedes einzelnen Mitgliedes"[4].

---

1. Vgl.: March, J. u. Simon, H., a.a.O., S. 64 ff.
2. Vgl.: Jackson, J., The normative regaulation of authoritative behavior, in: Gore, W. u. Dyson, J., Hrsg., The making of decisions, Glencoe 1964, S. 218.
3. Vgl.: Sprott, W., Human Groups, Harmondsworth 1973, S. 106.
   Vgl.: Wright, D. et al., Introducing psychology, Prentice Hall 1974, S. 627 ff.
   Vgl.: Experimente von Asch, E., Social psychology, Prentice Hall 1952.
   Vgl.: Deutsch, M. u. Gérard, H., A study of normative and informational social influences upon individual judgement, in: Journal of abnorm social psychology, Vol. 51, 1955, S. 629-636.
4. Lewin, K., Group decision and social change, readings, London 1952, S. 466.
   Vgl.: Ulrich, H., a.a.O., S. 252.

Einen nicht alltäglichen Schritt der intentionalen Beeinflussung in Konfliktsituationen schlägt Rapoport vor[1]. Die Konfliktparteien werden demnach aufgefordert, in einem Rollenspiel die Sache des Gegners zu vertreten. In dieser Stellvertreterfunktion verfolgen die Parteien quasi im eigenen Interesse die Ziele ihrer ehemaligen Opponenten. Durch den Rollentausch soll erreicht werden, dass die Parteien mehr Einsicht und Verständnis für die konfligene Situation gewinnen, wodurch der Konflikt eventuell leichter bewältigt werden kann[2]. Im Gegensatz zur "gewöhnlichen" Beeinflussung erhofft man durch das Rollenspiel einen nachhaltigeren Effekt. Im betrieblichen Geschehen ist die Methode des Rollentausches keine neue. Sie ist bekannt als Management-Methode im Rahmen des eigentlichen Rollenspiels und des Platzringtausches (job-rotation)[3]. Angesichts dieses Sachverhalts dürfte eine Uebertragung auf Konfliktsituationen ohne Schwierigkeiten vor sich gehen.

Ein weiterer Lösungsweg bzw. eine Vermeidung von Konflikten im produktiven System besteht im Einbau einer neutralen In-

---

1. Vgl.: Rapoport, A., Rules for debates, in Wright, Q., Hrsg., Preventing world war 3, some proposals, New York 1962.

2. Vgl.: Johnson, D., Use of role reversal in intergroup competition, J. of Personal and social psychology, Nr. 7, 67, S. 135-141.
Vgl.: Elms, A., Role playing, reward and attitude change, New York 1969.
Vgl.: Cohen, J., Technique of role-reversal; The study of international conferences, o.A. zitiert nach Deutsch, M., a.a.O., S. 369.

3. Vgl.: Schönfeld, H., Führungsbildung im Betrieb, Wiesbaden 1961, S. 83 u. S. 96.
Vgl.: Flippo, E., Principles of personal management, London 1961, S. 247.
Vgl.: Tlach, P., Probleme der Managementausbildung, Skriptum, Bern 1972, S. 82-88.

formationsinstanz. Diese sollte in der Lage sein, jedem Informanden anonym über betriebliche Fakten, soziale und psychische Probleme Auskunft zu geben und ihn zu beraten. Der Informationsaustausch, einer Einflussnahme gleichkommend, könnte verhindern, dass es zu einer Akkumulation von Konflikten kommt, die sich schliesslich geballt entladen. Des weiteren könnte diese Einrichtung die Konflikte gewissermassen kanalisieren und produktiv zum Austragen bringen. Das Schaffen einer solchen anonymen Informationsstelle im Betrieb verlangt die Erkenntnis, dass oft Auseinandersetzungen gerade mit den Stellen entstehen, die vorzugsweise als Auskunfts- und Vertrauensinstanz in Frage kämen[1].

Es ist einleuchtend, dass in Konfliktsituationen der Einfluss, wie wir ihn verstanden haben, nur selten vorkommt. Meistens ist er mit Elementen der Macht und des Aushandelns verwoben. Seine Wirkung dürfte nicht über Intra-System-Beziehungen hinausreichen. Er ist ein "Schönwetterinstrument". Sind die sozialen Beziehungen stark gestört, so kann keine grosse Wirkung davon erhofft werden, weil das notwendige Vertrauen fehlt. Vertrauen darf man aber nur denen entgegenbringen, die es verdienen[2].

4.242 Konfliktinstrument: Normen/Rechtsatzung

Normen werden durch Werte legitimiert und sind allgemein anerkannte Verhaltensmuster, auf die der Wille des einzelnen meistens keinen Einfluss hat. Sie schreiben vor, wie sich In-

---

1. Vgl.: Meyers, M., a.a.O., S. 222 f.
2. Vgl.: Luxun, o.A., in: Fauvet, C., a.a.O., S. 137. Vgl. zum Vertrauensschöpfungsprozess, Deutsch, M., The resolution of conflict, a.a.O., S. 143-214.

dividuen oder Gruppen in bestimmten Situationen zu verhalten haben oder sogar, was von ihnen verlangt wird. Sie können wie Werte auch sinnentleert sein, aber trotzdem weiterbefolgt werden. Die Nichtbeachtung von Normen zieht in der Regel Sanktionen nach sich. Soziales Leben wird erst durch Normen ermöglicht, die es aber nicht erst auf der Stufe der Gesellschaft gibt, sondern auch schon innerhalb von Gruppen.

Eine dieser Gruppen ist das produktive System. Zur Regelung der Abläufe haben sich spezielle Normen entwickelt. Diese systemeigenen Normen werden teils in schriftlichen Anweisungen festgehalten, so z.B. als Anweisungen über die Unternehmungspolitik, Führungsanordnung, Stellenbeschreibung, als Anweisungen für das Beschwerdewesen, die teils in mündlicher Form, teils durch Beobachtung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter übergeben werden[1]. Hierzu zählen selbstverständlich auch die informellen Normen.

Treten in einem hoch strukturierten System, wie es der Betrieb ist, Konflikte auf, so können zu deren Handhabung die Opponenten oder eine dritte Partei auf die geltenden Normen, Gewohnheiten und Sitten verweisen. Der Konfliktlösungsmechanismus ist hier ein fast legalistisches System, durch dessen Anwendung die Konflikte in einen Dissens umgeformt werden[2]. Das normative Beziehungsgefüge erhöht quasi den Konflikt über die Parteien. Agenten der Umformung des Konflikts können die Parteien selbst sein, im Betrieb gibt es hierfür jedoch meistens spezielle Institutionen. Der Vermittler versucht, ohne dabei offiziellen Charakter einzunehmen, die Parteien in Anwendung der geltenden Normen zu versöhnen. Der (Zwangs-)

---

1. Vgl.: Mayntz, R., a.a.O., S. 82.
2. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 40.

Schlichter hingegen hat offizielle Funktion; sein Urteil ist bindend für die Parteien.

Quelle von Konflikten können die Normen selbst sein. Man bezieht sich auf sie, aber mit unterschiedlicher Interpretation. Kompromisse bergen im allgemeinen eine solche Gefahr. Beide Seiten berufen sich auf getroffene Vereinbarungen, jedoch in verschiedener Auslegung. Zur Regelung solcher Konflikte müsste auf übergeordnete Normen Bezug genommen werden. Veränderte Bedingungen oder gewandelte Auffassungen können aber die Normen selbst in Frage stellen und hierdurch konfligen wirken[1]. Viele Konflikte dürften allein dadurch entstehen, dass getroffene Regelungen nicht befolgt werden (Normalfall).

Die Annehmbarkeit eines Urteils für die Parteien hängt in weitgehendem Masse von dessen Zustandekommen und seiner normativen Begründung ab. Bei autoritärer Führung werden die konfligierenden Parteien vor den Vorgesetzten zitiert, der den Fall entscheidet. Eine Appellation ist de facto meistens nicht möglich, weil eine Beschwerde gegen die Anordnung eines Vorgesetzten als Disziplinlosigkeit betrachtet wird[2]. Anders ist das Verfahren bei kooperativer Führung. Durch Aussprachen der Parteien strebt man an, dass die Parteien die Lösung selbst erarbeiten. Die Konstituierung eines Ausschusses kann ihnen dabei behilflich sein.

Das Beiziehen eines dritten, unparteilichen Elementes ist deshalb vorteilhaft, weil der Konfliktprozess in Gang gehal-

---

1. Vgl.: Röling, B., Die Rolle des Rechts bei der Konfliktlösung, in DeReuck, A. u. Knight, J., Hrsg., Weil wir überleben wollen, München 1970, S. 312.
2. Vgl.: Höhn, R., Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1969, S. 310.

ten wird, die Fronten nicht vorzeitig verhärten. Der Eintritt des Dritten verweist auf Uebergang, Versöhnung und Aufgabe der absoluten Gegensätze[1]. Nur schwerlich lässt sich hier Vermittelndes vom schiedsrichterlichen Verhalten sondern[2]. Das grösste Verdienst des dritten Elementes besteht darin, dass der Kommunikationsfluss aufrecht erhalten wird und neue Aspekte aufgezeigt werden. Diese Funktion birgt jedoch die Gefahr der Parteinahme in sich, was eine Disqualifizierung zur Folge haben könnte. Deshalb ist es vorteilhaft, wenn das dritte Element über den Streitpunkt erhaben ist oder wenn es ein zweiseitiges Interesse, entsprechend dem der Konfliktparteien, hegt.

Die Erforschung normativer Konstellationen vermochte nachzuweisen, dass die Setzung von gemeinsamen, übergeordneten Zielen Konflikte auf unterer Stufe zu übertünchen vermag und die Kooperationswilligkeit konfligierender Parteien erhöht[3].

Wie schon ausgeführt, setzen Normen dem Verhalten gewisse Grenzen und regulieren damit das soziale Leben. Unsere Problemstellung erschwert sich nun dadurch, dass es im Betrieb inkonsistente Normen gibt, die nicht auf "übergeordnete Normen" reduziert werden können. Diese Möglichkeit, unterschiedliche Normen befolgen zu können, erweist sich als neue Freiheit für den Handelnden[4]. Gewissermassen können auf diese

---

1. Vgl.: Simmel, G., The Dyad and Triad, in Coser, L., Sociological theory, a book of readings, London 1969, S. 61.
2. Vgl.: Simmel, G., Soziologie, Berlin 1958, S. 81.
3. Vgl.: Sherif, M., Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict, in: American Journal of Sociology, 63, 1958, S. 349-356.
4. Vgl.: Stouffer, S., An analysis of conflicting social norms, in: American Sociological Review, Vol. 14, 1949, S. 107-117.

Weise nicht genehme betriebliche Zielsetzungen unterlaufen werden.

4.243 Das Konfliktinstrument: Macht

Es gibt eine Fülle von Machtdefinitionen[1]. Da das Machtphänomen eher in den Beziehungen als innerhalb eines Elementes (System) begründet liegt[2], ist dessen Fassung schwierig. In der Tat besteht eine Gefahr darin, jegliche soziale Erscheinung durch Machtverhältnisse erklären zu wollen. Russell schreibt der Macht die gleiche Funktion in den Sozialwissenschaften zu wie der Energie in den Naturwissenschaften[3].

"Macht bedeutet jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht"[4]. Diese Definition ist für unseren Bezugsrahmen zu umfassend, da sie praktisch alle unsere Konfliktinstrumente einschliesst. Wir wollen aber mit Macht nur ein spezifisches Konfliktinstrument bezeichnen. Deshalb engen wir den Machtbegriff dahingehend ein, dass wir darunter jede Chance verstehen, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen gegen grundsätzliches Widerstreben durchzusetzen. Diese Umschreibung zielt auf den Aspekt der Gewalt, Kontrolle, Drohung, des Zwangs usw. ab.

---

1. Vgl. die Literaturangaben bei Kirsch, W., Bd. 3, a.a.O. S. 164.
2. Vgl.: Deutsch, M., The resolution of conflict, a.a.O., S. 84.
3. Vgl.: Russell, B., Power, New York 1938, S. 35.
4. Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S. 38.

French und Raven haben hierfür den Begriff "coercive power"[1] gewählt.

In der Spieltheorie wird mit der Nullsummenannahme[2] der Machtaspekt aufs Schärfste beleuchtet. Die sozialen Beziehungen münden hier in asoziale, da die Parteien ihre Situation unter Vernachlässigung der sozialen Dimension formulieren. Was machbar ist, wird gemacht[3]. Bindungen gibt es nicht. Dürkheim bildete für eine solche Normenlosigkeit den Begriff der Anomie, der stellvertretend für soziales Chaos ist. Es liegt auf der Hand, dass Anomie, und mit ihr die Machtanwendung, eher in Intersystem-Beziehungen entsteht.

---

1. French, J. u. Raven, B., The bases of social power, in: Cartwright, D. u. Zander, A., Hrsg., Group Dynamics, research and theory, London 1970, S. 263.
2. Vgl.: Luce, R. u. Raiffa, H., Games and decisions, New York 1957, S. 95.
3. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 41.

Unsere Konflikt-instrumente	Aushandeln	Macht	Einfluss		Norm Rechtsatzung
French und Raven	reward power	coercive power	expert power	referent power	legitimate power
Peabody	authority of position		authority of competence	authority person	authority legitimacy
Presthus	legitimation (of authority) by formal role		legitimation by expertise	legitimation by rapport	legitimation by generalized deference of authority
Simon	authority of sanctions		authority of confidence	techniques of persuasion	authority of legitimacy

Abb. 18: Vergleich unserer Konfliktinstrumente zu den von verschiedenen Autoren aufgeführten Machtgrundlagen[1].

1. Vgl.: Peabody, R., Organizational authority, New York 1964, S. 120.
Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Wiesbaden, S. 205.

Das produktive System ist definitionsgemäss strukturiert, was dazu führt, dass Konflikte innerhalb dieses Systems ebenfalls strukturiert sind und sich nicht in einem luftleeren Raum abspielen. Die Beziehungen sind in der Regel auf Dauer angelegt, was möglichen Abweichungen den Stachel nimmt, weshalb anomieartige Zustände im produktiven System nur bei dessen Auflösung oder bei Abkopplung von Elementen auftreten könnten. Diese Gefahr ist jedoch durch die Ueberordnung des gesellschaftlichen Supersystems weitgehend gebannt.

Bereits im Abschnitt über den Einfluss wurde bemerkt, dass die einzelnen Konfliktinstrumente nur selten in reiner Form zur Anwendung gelangen. Das gilt ebenso für die Macht.

Ein bestimmtes Ausmass an Macht zwischen den Elementen im produktiven System muss stets verfügbar sein, um Zielabweichungen, sofern eine intentionale Einflussnahme nicht genügt, zu korrigieren. Der Gemeinschaftscharakter des produktiven Systems bringt es mit sich, dass die Machtmittel subtiler eingesetzt werden. Mit den Konfrontationen bei anarchistischen Auseinandersetzungen haben sie dabei nur noch wenig gemeinsam. Der situationale Ansatzpunkt verschiebt sich zugunsten des intentionalen.

Nun ist der wirkliche Rückgriff auf die Macht von Seiten des Machtausübenden nicht unbedingt notwendig, sondern der blosse Glaube der Betroffenen an ein vorhandenes Machtpotential kann genügen, dass er seinen Willen durchsetzen kann[1]. In konkreten Situationen kann daraus ein Machtschöpfungsprozess entstehen, analog dem der Kreditschöpfung.

---

1. Vgl.: March, J., The power of power, in: Easton, D., Hrsg., Varieties of political theory, Englewood Cliffs 1966, S.61.

Der Machtinhaber ist zudem imstande, sich für ein Mehrfaches der tatsächlich vorhandenen Macht zu verbürgen. Woher die Macht abgeleitet wird, ist für den Machtunterworfenen bzw. Bedrohten zweitrangig: das Damoklesschwert hängt so oder so über ihm. Die Akzeptanz ist möglicherweise grösser, wenn er sie für legitimiert hält[1].

In Konfliktsituationen kann sich die Macht des Aktors dann verheerend auswirken, wenn der Opponent glaubt, der Aktor besitze keine oder zumindest nicht die behauptete Macht oder wende sie nicht an. Der Aktor, wenn er Macht besitzt, steht hier wortwörtlich zwischen Szylla und Charybdis. Einerseits kann der Anspruch auf ein gewisses Machtpotential oder dessen Einsatz nur glaubhaft dargestellt werden, wenn man ihn unter Beweis stellt und damit eventuell verheerende Folgen in Kauf nimmt. Andererseits bedeutet es unweigerlich einen Verlust an Macht, wenn das Machtpotential nicht eingesetzt wird.

Das Konfliktinstrument Macht lässt sich letztlich von zwei Aspekten aus deuten. Man kann von den Machtrelationen zwischen den konfligierenden Parteien oder von einem von Dritten eingesetzten Konfliktlösungsmechanismus ausgehen. Da der erste Aspekt unter dem Aushandeln referiert wird, beziehen sich hier die weiteren Ueberlegungen auf die von aussen auf die konfligierenden Parteien ausgeübte Macht.

Der letztere Tatbestand dürfte im Betrieb oft anzutreffen sein. Die Beilegung des Konflikts wird hier, quasi von "oben", den Streitenden mittels Macht aufoktroyiert. Im betrieblichen Geschehen steigert sich der Einsatz des Machtpotentials vom Wink über den Scherz, den Tip, den Prozessverweis, die Bitte,

---

1. Vgl.: Grand, J., Das Problem der Macht in der Unternehmung, Diss., St. Gallen 1970, S. 51.

die Weisung oder die Anordnung, den Befehl, die Androhung von Sanktionen, die Sanktionsdurchsetzung bis zur Entlassung[1].

Konflikte können durch die Machtausübung zwar zum Verschwinden gebracht, aber nicht unbedingt gelöst werden. Die Konfliktparteien werden bestrebt sein, die negativen Sanktionen zu vermeiden, indem sie sich offener Konfliktaktivitäten enthalten. Im Innern dürfte der Konflikt aber weitergären, da es keine tiefere Veranlassung gibt, ihn zu vermeiden. Solche Situationen führen zu einem Verhalten kognitiver Dissonanz, kraft dieser jedoch tendenziell die Möglichkeit besteht, dass es im Verlaufe der Zeit zu einer innern Anpassung kommt[2], wodurch sich der Konflikt löst.

Es ist ein typisches Merkmal solcher Machtausübung, dass die Unterworfenen versuchen, passiven Widerstand zu leisten und, wenn der Druck gewichen ist, das Kriegsbeil auszugraben. In der Regel entwickeln sich auch negative Gefühle gegenüber dem Machtausübenden, was sich leicht in der Betriebsatmosphäre niederschlägt. Diese wiederum beeinflusst bekanntlich die Produktivität. Je nach Umständen wird der Unterdrückte versuchen, sich der Abhängigkeitssituation zu entziehen, was natürlich einen Austritt aus dem Betrieb einschliesst. Durch die Möglichkeit, einen Betrieb verlassen zu können, wird die Machtausübung begrenzt[3].

In der heutigen betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung besteht ein eindeutiger Trend zur Dezentralisierung der Macht

---

1. Vgl.: Bosetzki, H., Grundzüge der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970, S. 266.
2. Vgl.: Morgan, T. u. King, R., a.a.O., S. 491.
3. Vgl.: Boulding, K., Conflict and defense, a.a.O., S. 186.

im Betrieb[1]. Dieser Wandel basiert in der betrieblichen Realität weniger auf soziologischem Einsichtsvermögen, als vielmehr auf dem Unvermögen des einzelnen Individuums, das notwendige Machtpotential (inkl. Wissen) zur Machtausübung zu erlangen.

4.244 Konfliktinstrument: Materieller Anreiz

Die Bargaining- oder Aushandlungstheorie ist von besonderer konfliktueller Bedeutung, weil sie von liberalistischem Gedankengut getragen wird, damit einen Aspekt des inneren Mechanismus wirtschaftlichen Verhaltens in westlichen Wirtschaftssystemen darstellt, und weil soziales Handeln meistens Aushandlungsmomente aufweist[2].

Von Aushandeln kann nur dann die Rede sein, wenn die beteiligten Parteien die gleichen Rechte haben und keine Partei in der Lage ist, ihren Willen ohne Einwilligung des Opponenten durchzusetzen. Diese Voraussetzungen sind glücklicherweise in den meisten Betrieben gegeben. Das war nicht immer so, denn erst seitdem die Arbeiterschaft die gleichen rationalen Techniken verwendet, wie sie die betriebliche Organisation schon längst benutzt hat, bildet sie ein Gegengewicht zum Arbeitgeber[3]. Heute ist das Aushandeln in den meisten Betrie-

---

1. Vgl.: Wais, M., "More power to everybody", in: Fortune, Nr. 5, 1970, S. 174.
   Vgl.: Leavitt, H., Applied organizational change in industry, structural, technological and humanistic approaches, in: March, J., Hrsg., Handbook of organizations, Chicago 1965, S. 1144.
   Vgl.: Meyers, M., Every employee a manager, a.a.O.
2. Vgl.: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 39.
3. Vgl.: Miller, D. u. Form, W., a.a.O., S. 370.

ben institutionalisiert. Es reicht von der Festlegung der Arbeitsbedingungen bis zur Beilegung von kleinen Beschwerden.

Es ist kennzeichnend für einen Aushandlungsprozess, dass sich die Kontrahenten, hier Arbeitgeber und Arbeitnehmer, anerkennen. Sie sind gewillt, Beziehungen miteinander einzugehen oder aufrechtzuerhalten trotz gewisser Unvereinbarkeiten, die sie durch Aushandeln beseitigen wollen. Der Anlass zum Aushandeln liegt im Glauben begründet, ein Eintreten in Verhandlungen sei vorteilhafter als kein Eintreten. Dieses utilitaristische Denken liegt den meisten Tauschbeziehungen zu Grunde. Das Phänomen des Mehrwertes infolge der Tauschbeziehungen wird in den Gossenschen Gesetzen erklärt.

Das Aushandeln im Betrieb kann individuell oder kollektiv geschehen. Individuelles Aushandeln hat Rückwirkungen auf das Kollektiv, da jeder Mensch in übergeordnete Gruppen eingegliedert ist. Beim kollektiven Aushandeln überträgt der einzelne Arbeitnehmer wissentlich seine Aushandlungsrechte auf eine Organisation, die in seinem und im Namen aller übrigen Mitglieder die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber führt. Die Verhandlungen können auf betrieblicher, lokaler oder nationaler Ebene (Gesamtarbeitsvertrag) geführt werden.

Weitere Ueberlegungen führen zur Unterscheidung inbezug auf den Aushandlungsprozess. Werden durch das Aushandeln Mehrwerte erzeugt, so spricht man von einem produktiven[1] oder integrativen Aushandeln. Geht es hingegen um eine "Verteilung des Kuchens", ohne dass eine Wertschöpfung stattfindet, so wird dieser Prozess als distributives Aushandeln bezeichnet. Das distributive Aushandeln ist dem Nullsummenspiel in der

---

1. Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 54.

Spieltheorie vergleichbar, weil die Partner sich nur auf gegenseitige Kosten bereichern können.

4.2441 Individuelles Aushandeln

Beim individuellen Aushandeln vertritt der einzelne Arbeitnehmer seinen Standpunkt gegenüber seinem Arbeitgeber oder dessen Stellvertreter direkt. Der augenfällige Vorteil liegt in der Unmittelbarkeit und der grösseren Flexibilität der Beziehungen, denn seine Interessen haben hier nicht den höheren Gruppeninteressen oder den eventuell vorhandenen persönlichen Interessen eines Repräsentanten zu weichen. Geschicktes Taktieren macht sich unmittelbar bezahlt, wenn auch eventuell auf Kosten der Arbeitskollegen. Verschwiegenheit in bezug auf das Aushandlungsergebnis ist hierbei das erste Gebot. Nachteilig kann sich die relative Schwäche des einzelnen Arbeitnehmers dem Arbeitgeber gegenüber auswirken. Die Druckmittel des einzelnen sind ziemlich beschränkt.

Der einfachste Fall des Aushandelns, des Arbeitsentgelts z.B., liegt bei der reinen Wettbewerbswirtschaft. Der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer haben nur die Möglichkeit sich auf den Marktlohn, der durch Angebot und Nachfrage bestimmt ist, zu einigen, ansonst substituiert wird. Unter diesen Gegebenheiten hat weder der einzelne Arbeitgeber, noch der Arbeitnehmer Einfluss auf den Marktlohn, sondern die Lohnhöhe wird von Marktkräften bestimmt. Dabei sind unsere Verhandlungspartner eine zu vernachlässigende Grösse. Dieses Gedankenmodell der reinen Theorie trifft aber für die Wirklichkeit nur tendenziell zu, da die "homines oeconomici" eine wissenschaftliche Abstraktion sind. Aber nicht nur dieser Umstand lässt für das Aushandeln genügend Raum, sondern auch der Charakter des Aushandlungsgegenstandes, für den es oft keinen Marktpreis gibt.

4.2442 Kollektives Aushandeln

In allen grösseren Betrieben geschieht das Aushandeln von Arbeitsverträgen auf kollektiver Basis. Die beiden Arbeitskontrahenten werden durch Verhandlungsdelegationen vertreten, die aus einem oder mehreren Abgeordneten bestehen können. Bei einer mehrköpfigen, demokratischen Delegation ist die Konsensbildung erschwert. Und schon während der Verhandlung besteht die Gefahr, dass einzelne Mitglieder von der vorgesehenen Strategie abweichen. Bedingt durch die gegnerische Beeinflussung muss der Intra-Gruppen-Konsensus stets aufs Neue gebildet werden. Dieser Auflösungsprozess und die damit verbundene Neuformulierung der angestrebten Ziele ziehen nach sich (möglicherweise), dass eine Uebereinkunft erreicht wird. Folglich ist die Aufsplitterung vorteilhaft, weil sie den Aushandlungsprozess in Fluss hält. Lockert sich jedoch die Gruppenkohäsion während der kollektiven Verhandlungssitzung einseitig, so kann der Opponent sie zu seinen Gunsten ausnutzen. Unterlässt er dies oder läuft in seiner Gruppe parallel ein Lockerungsprozess ab, gereicht dieses Verhalten zum gegenseitigen Vorteil[1].

Die Verhandlungsdelegationen haben eine Mittelstellung inne. Einerseits müssen sie die Beziehung zur gegnerischen Delegation aufrechterhalten, andererseits benötigen sie die Rückendeckung der Vertretenen. Eine "nicht begründete Niederlage" in den Verhandlungen führt häufig zur Entfernung der Delegationsleitung. Eindeutige Niederlagen in Verhandlungen gibt es aber nur dann, wenn zuvor mehr erhofft wird als sich schliesslich erfüllen lässt. Wollen die Abgeordneten ihren Status bei

---

1. Vgl.: Stephenson, G., Intergroup relations and negotiating behavior, in: Warr, P., Hrsg., Psychology at work, Harmondsworth 1971, S. 365.

den Gefolgsleuten nicht aufs Spiel setzen, so müssen sie sich die öffentlich zu proklamierenden Forderungen genau überlegen.

Für das Aushandlungsergebnis sind jedoch auch die persönlichen Eigenschaften der Unterhändler relevant. Sehr intelligente Leute werden im allgemeinen abgelehnt[1], ähnliche Wirkung können auch gewisse sprachliche Eigentümlichkeiten zeigen. Persönliche Animosität erweist sich ebenfalls als nachteilig[2]. Die Verhandlungspartner müssen auf verbaler und nicht-verbaler Ebene (verbal reasoning) kommunizieren können[3].

Blake und Moutons Feststellung ist beachtenswert, da sie herausgefunden haben, dass die Abgeordneten nach den folgenden Kriterien ausgewählt werden: Intelligenz und strategische Fähigkeiten. Es müssen also Leute sein, die ihren Willen durchsetzen können, sozialer Takt hingegen bleibt unberücksichtigt. Experimentell haben sie jedoch nachgewiesen, dass genau diese Eigenschaften zu ausweglosen Situationen in Verhandlungen führen[4].

Das Bargaining- und Gruppenverhalten der Arbeitnehmer steht in enger Relation mit der sozialen Integration im Betrieb (marginal man!). Deshalb gehen Verhandlungen in Betrieben mit allgemeiner Zufriedenheit schneller voran[5].

---

1. Vgl.: Warr, P., Psychology and collective bargaining, London 1973, S. 30.
2. Vgl.: McGrath, J. u. Julian, J., Interaction process and task outcome in experimentally-created negotiation groups, in: Journal of psychological studies, Vol. 14, 1963, S. 117-138.
3. Vgl.: Warr, P., a.a.O., S. 193.
4. Vgl.: Blake, R. u. Mouton, J., Perceived characteristics of elected representatives, in: Journal of social psychology, Vol. 62, 1961, S. 693-695.
5. Vgl.: Miller, D. u. Form, W. a.a.O., S. 385.

Der Verhandlungsablauf wird von den meisten Autoren in mehrere Phasen aufgeteilt[1]. Wir nennen die erste Phase die Vorverhandlungen, denen die Hauptverhandlungen als zweite Phase folgen.

4.2443 Die Vorverhandlungen

Das Aushandeln in schwierigeren Konfliktsituationen wird vielfach eingeleitet durch Vorverhandlungen, die den Weg für aussichtsreiche Verhandlungen zu ebnen haben. Wie oben schon erwähnt wurde, kann der Abbruch von Hauptverhandlungen persönliche Konsequenzen für die Verhandlungsteilnehmer nach sich ziehen. Hingegen können sich auf der Stufe der Vorverhandlungen die Parteien ohne grossen Gesichtsverlust erlauben, die Verhandlungen abzubrechen, vor allem dann, wenn die Kontaktaufnahmen geheim gehalten wurden.

In Konfliktsituationen wirkt erschwerend, dass die Aufnahme von Verhandlungen durch eine der Parteien diese in den Augen der anderen Partei(en) diskreditieren kann. Vorverhandlungen können solche Einflüsse mildern und gleichzeitig die mehr formalen Bedingungen, unter denen das Aushandeln erfolgen soll, abklären. Die Ueberbetonung von Formalitäten nimmt den Beziehungen jedoch das Persönliche, was den Verhandlungen sicher nicht zum Vorteil gereicht[2].

Nachfolgend versuchen wir einige Auswirkungen formaler Aspekte, wie sie in Vorverhandlungen festgelegt werden, abzuhandeln.

---

1. Vgl.: Stephenson, G., a.a.O., S. 370.
2. Vgl.: Morley, I. u. Stephenson, G., Formality in experimental negotiations, a validation study, British Journal of Psychology, 1970, Vol. 61, S. 383 f.

Die Anordnung der Sitzgelegenheiten in den Hauptverhandlungen kann ernste Schwierigkeiten bereiten, weil fast alle Menschen den jeweiligen Sitzplätzen bestimmte Werte bzw. Bedeutungen zuschreiben. Sollen die Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine gleichwertige Ausgangssituation haben, so müssen ihnen symbolisch gleichwertige Sitzplätze zugeordnet werden. Es ist kein Geheimnis, dass sich Verhandlungspartner dieser kleinen Vorteile bedienen, um Macht zu demonstrieren oder um sich zumindest Selbstsicherheit einzuflössen. Bestimmungsgründe des symbolischen Wertes sind die Reihenfolge, Qualität und Höhe der Sitzgelegenheit[1].

Der nächste Gedanke, der sich auf den Tagungsort bezieht, betont ebenfalls die Gleichwertigkeit der äusseren Ausgangsposition der Parteien. Es ist eine soziale Tatsache, dass in der Regel der "Kleinere" zum "Grösseren"[2] geht, der Höhergestellte den Niedrigergestellten zuerst einlädt. Diese Beispiele verdeutlichen den möglichen symbolischen Charakter bestimmter Tagungsorte. Man ist deshalb gut beraten, einen neutralen Ort für die Verhandlungen zu wählen, wenn die Verhandlungspartner beispielsweise dem Betrieb oder dem Gewerkschaftsgebäude symbolischen Wert zumessen. Auf der weltpolitischen Bühne fanden ähnliche Ursachen ihren Ausdruck im Eröffnungsritual der Potsdamer Konferenz. Die "Grossen Drei", Churchill, Stalin, Truman, betraten gleichzeitig durch drei verschiedene

---

1. Vgl.: Gardner, B. u. Moore, D., in: Praktische Menschenführung im Betrieb, Köln 1957, S. 225, über symbolischen Wert eines Sitzarbeitsplatzes bei Angestellten.
   Vgl.: Grandjean, E. u. Hunting, W., Der Bürostuhl in medizinischer und ergonomischer Sicht, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 208, 9. September 1975, S. 54.
2. Vgl.: Homans, G., Theorie der soz. Gruppe, a.a.O., S. 155.

Türen das Konferenzzimmer[1]. Hierdurch sollte die Gleichwertigkeit der Konferenzteilnehmer symbolisiert werden.

Ebenso schwer wiegt die Zusammensetzung der Tagesordnung. Es überrascht nicht, dass die Parteien in der Regel über gewisse Punkte vorab verhandeln möchten, bevor sie sich auf weitere einlassen, da Subergebnisse ihr Verhalten in den nachfolgenden Punkten bestimmen können. Man versucht natürlich, die für die eigene Partei möglicherweise abträglichen Traktanden zu umgehen. Eine erfolgreiche Strategie, die sich für das Aushandlungsergebnis als Ganzes gesehen günstig erweist, beruht aber gerade auf dem Vermögen, einfache und komplizierte, vorteilhafte und nachteilige Aushandlungsfälle gemeinsam und nicht isoliert zu behandeln[2]. Eine Erweiterung der Tagesordnung durch verschiedene Aushandlungsgegenstände ist geradezu geboten, um Verluste und Gewinne zum allgemeinen Vorteil gegenseitig zu kompensieren. Demselben Zweck dienen verschiedene, simultan geführte Verhandlungen, um keinen Konfliktpartner durch den Ablauf der Tagesordnung zu benachteiligen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die einzelnen Aushandlungsergebnisse derart zu koppeln, dass nur die Annahme aller Ergebnisse zu einer Lösung führt.

Im betrieblichen Geschehen wäre es folglich vorteilhaft, Lohnverhandlungen nicht von Organisations-, Mitbestimmungs-, Anforderungsfragen usw. zu trennen.

Die Vorverhandlungen dienen also, kurz zusammengefasst, dem Informationsaustausch, in dem die Ansichten über den jeweiligen Konfliktgegenstand und die diesbezüglichen Absichten der

---

1. Vgl.: Morgenthau, H., Politics among nations, the struggle for power and peace, New York 1960.
2. Vgl.: Rusk, D., Parliamentary diplomacy, debate versus negotiations, in: World affairs interpreter, 1955, S. 129.

Gegner kundgetan werden. Die eine Partei kann die andere von den Vorteilen einer Hauptverhandlung überzeugen. Ausserdem gehört die Festlegung von Formalitäten in die Vorverhandlungen. Während der Vorverhandlung oder im Anschluss an die Vorverhandlungen findet eine Evaluation statt, wobei das Erreichte und die Vorteile für zukünftige Hauptverhandlungen bewertet werden. Fällt die Evaluation negativ aus, so werden keine weiteren Schritte unternommen, ein positives Ergebnis führt hingegen zu Hauptverhandlungen.

4.2444 Hauptverhandlungen

Nicht alle Verhandlungen werden auch formal in Vorverhandlungen und Hauptverhandlungen unterteilt, obwohl sich beide Phasen klar unterscheiden lassen, nämlich in die Phase der Formalitäten, des Organisierens, des Sichkennenlernens einerseits und in die Phase des Feilschens andererseits. Werden die beiden Prozesse von verschiedenen Personen geführt, dann beinhaltet die Hauptverhandlung ebenso gruppenspezifische Elemente der Vorverhandlungen.

Gewisse Strategien können auch während der Hauptverhandlungen der einen Partei zum Vorteil gereichen. Das Wissen um die gegenseitige Situation der Partner ist von hervorstechender Bedeutung. Dieser Zusammenhang wird in der bekannten Formulierung zum Ausdruck gebracht: "Wir denken, dass er von uns denkt, dass wir von ihm denken, dass er denkt .....". Zur diesbezüglichen Beschaffung von Informationen werden auch auf betrieblicher Ebene nicht selten Spione oder Petzer als Quelle benutzt[1]. Spätestens in den Hauptverhandlungen muss der Handlungsbereich des Partner bekannt sein. Gezielte Manöver

---

1. Vgl.: Miller, D. u. Form, W., a.a.O., S. 381.

durch Betrug oder Bluff können jedoch über die wahre Situation hinwegtäuschen. Diese taktische Täuschung kann kurzfristig, vor allem jedoch in nicht auf Dauer gedachten Beziehungen zum gewünschten Ergebnis führen.

Die Partner werden aber bei dauernden Beziehungen diese taktischen Schachzüge schnell durchschauen und in zukünftigen Verhandlungen entsprechende Massnahmen ergreifen. Bei Arbeitsverhältnissen kann der Arbeitnehmer die Stellung wechseln, die Firma in Verruf bringen, seinen Arbeitseinsatz verringern etc. Dass der Arbeitgeber gegenüber dem einzelnen Arbeiter nicht machtlos ist, braucht hier nicht betont zu werden.

Inhaltlich gesehen sind monopolisierende Formen des Aushandelns nicht mehr mit dem Postulat der Gleichwertigkeit der Verhandlungspartner vereinbar. Als weitere Dimension tritt offen oder versteckt die Macht in Kraft. Sie manifestiert sich im Aushandlungsprozess als Produkt aus den beiden nachfolgenden Faktoren: Offensives Verhalten und Druckmittel[1]. Zu diesen Mitteln wird im betrieblichen Geschehen tagtäglich Zuflucht genommen. Auf Frustrationen des "Ego" wird mit Frustration des "Alter" geantwortet.

Experimentell konnte nachgewiesen werden, dass hauptsächlich dann zur Druckausübung Zuflucht genommen wird, wenn erstens derjenige, der den Druck ausübt, kein Interesse am Wohl des Partners hat, also egoistisch oder kompetitiv veranlagt ist, und zweitens, wenn er glaubt, dass sein Partner an seinem Wohle nicht interessiert sei, und drittens, wenn die Lage so ungünstig ist, dass das Schlimmste befürchtet werden muss, wenn Druckmittel nicht eingesetzt werden. Verschiedene Auto-

---

1. Vgl.: Fauvet, C., Comprendre les conflicts sociaux, Paris 1973, S. 115.

ren sind sich darin einig, dass die Verwendung von Druckmitteln für die Verhandlungen als Ganzes gesehen meistens nachteilig ist. Wenn Druck ausgeübt wird, ist derjenige im Vorteil, von dem er ausgeht. Wird von mehreren Seiten Druck ausgeübt, so wird, aufs Ganze gesehen, das Verhandlungsergebnis am schlechtesten[1].

Während im allgemeinen angenommen wird, dass der Mächtigere, also derjenige, der wortgewandter, schlagfertiger, physisch kräftiger, finanziell stärker etc. ist, auch der Sieger in Aushandlungssituationen sein wird, hat Schelling aufgezeigt, dass diese Annahme nicht immer zutrifft. Ein ungebundener Verhandlungspartner kann meistens nicht so auftreten wie ein wirklich an Händen und Füssen gebundener Verhandlungspartner. In solchen Situationen kann der gebundene Partner die Verantwortung für das Aushandlungsergebnis seinem Gegner überlassen, sofern er imstande ist, nachzuweisen, dass er gar nicht anders handeln kann. Schelling nennt deshalb Aushandeln die "Macht, sich zu binden"[2]. Es ist offensichtlich, dass dieses Verhalten auch seine Grenzen hat[3]. Welcher Partner lässt sich auf die Dauer auf Verhandlungen ein, deren Ergebnis durch die Umstände von vornherein mehr oder weniger festgelegt ist.

---

1. Vgl.: Fauvet, C., a.a.O., S. 167.
   Vgl.: Deutsch, M. u. Krauss, R., "The effect of threat on interpersonal bargaining", in: Journal of abnormal and social psychology, Vol. 61, 1960, S. 189.
   Vgl.: Shure, G. et al., The effectiveness of pacifist strategies in bargaining games, in: Journal of conflict resolutions 1965, Nr. 9, S. 106-117.
2. Vgl.: Schelling, T., Versuch über das Aushandeln, in: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 235-260.
3. Nach Whyte hat sowohl eine Politik der Stärke als auch der Schwäche ihre schwachen Seiten. Vgl.: Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 217.

Eine weitere Dimension im Bargaining-Prozess eröffnet sich, wenn an Stelle eines Einsatzes von Druckmitteln Vertrauen aufgebaut wird, aus dem schliesslich kooperatives Verhalten resultiert. Damit wird sozusagen ein umgekehrter Richardson-prozess eingeleitet. Druckmittel bedeuten Macht und, wie vorhergehend gezeigt wurde, ist derjenige benachteiligt, der auf sie verzichtet, wenn der Partner davon Gebrauch machen sollte. Damit keiner der Konfliktpartner ohne alle Druckmittel dasteht und hierdurch seinen Gegner herausfordern könnte, ist ein schrittweiser Abbau notwendig[1].

Verbessert ein Konfliktpartner die Situation bedingungslos, kann sie als Ausdruck konzilianten Verhaltens verstanden werden. Mehrere solcher Züge, besonders wenn sie im voraus bekannt gegeben werden, können den Partner derart beeinflussen, dass auch er den Abbau seiner Druckmittel zum gegenseitigen Vorteil vornimmt. Die Effektivität dieser "Schritt um Schritt Strategie" kann durch das Heranziehen oder die Gewährleistung Dritter erhöht werden. Bei dieser Strategie ist noch von besonderer Bedeutung, dass sie oft erst den Aushandlungsprozess ermöglicht.

4.3 Funktion und Disfunktion des Konflikts

Die beiden Begriffe Funktion und Disfunktion des Konflikts passen streng genommen nicht in unseren Bezugsrahmen, da sie zu sehr unseren Blickwinkel einengen. Es ist weitgehend unsere vereinfachende und wertende Sehweise, von der wir unser Recht ableiten, etwas als funktional oder disfunktional zu

---

1. Vgl.: Pilisuk, M. u. Skolnick, P., Inducing trust: A test of the Osgood proposal, in: Journal of personality and social psychology, Vol. 8, 1968, S. 131.

bezeichnen. Je nach Interpretationsschema kann dieselbe Eigenschaft als funktional oder disfunktional bezeichnet werden. Solange wir uns aber der eingeschränkten Reichweite dieses Paarbegriffes bewusst bleiben und eine Funktion bzw. Disfunktion nicht eo ipso qualifizieren bzw. disqualifizieren, hat er seine Berechtigung. Beide dürfen uns nicht darüber hinwegtäuschen, dass hinter vielen sozialen Erscheinungen andere Erscheinungen stehen, die sich oft kreisförmig schliessen.

Bei der Beurteilung sozialer Konflikte können wir, stark vereinfacht betrachtet, von den Wirkungen gegebener Strukturen auf den Konflikt ausgehen oder aber von den Wirkungen der Konflikte auf die Strukturen. Der erste Ansatz stellt den Konflikt als Ergebnis von Strukturen dar, der zweite betont die Dynamik und Eigenständigkeit des Konflikts. Coser berücksichtigt nur den ersten Aspekt[1], hingegen behält Simmel stets beide Aspekte im Auge.

Die in dieser Arbeit angestellten Ueberlegungen dürften erbracht haben, dass jeder Wandel in seinem Ansatz konfligen wirkt, denn das Neue fordert jeweils das Alte heraus. Man bedenke, dass der technologische Fortschritt nur möglich war, weil das Herkömmliche in Frage gestellt wurde. Das gleiche hat für die soziale Dimension Geltung. Die sozialen Institutionen und Beziehungen sind nicht a priori vorgegeben, sondern sind vom Menschen geschaffen und deshalb auch seiner Ratio unterworfen. Dieses Verhältnis sollte ihm ermöglichen, die soziale Beziehung so zu gestalten, dass sie ihm zum besten gereicht. Konflikte sind in dieser Hinsicht Ausdruck dy-

---

1. Vgl.: Dahrendorf, R., Rezension über L. Coser, The functions of social conflict, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 9, 1957, S. 679.

namischer Beziehungen, denn sie spiegeln Veränderung, notwendige Veränderung wider[1]. Ein konfliktloses System führt demgegenüber zu dessen Verewigung, Versteinerung.

Konflikte bringen ihre Kraft eigenartigerweise in zwei konträren Dimensionen zum Ausdruck. Sie können produktiv, aber auch destruktiv sein, wobei diese Begriffe mit funktional und disfunktional gleichwertig sind. Lässt man den Konflikten freien Lauf, so können sie sich destruktiv auf die Beziehungen auswirken. Mayo und Taylor sehen nur die destruktive Wirkung von sozialen Konflikten, indem sie diese sogar auf seelisch gestörtes Verhalten reduzieren[2]. Schelsky und Drucker weichen gewissen konfliktuellen Problematiken auf die Weise aus, dass sie unsere Gesellschaft (Betriebe) so postulieren, als ob sie keine Gegensätze mehr aufwiesen, "... die Struktur und Wertsystem der Gesellschaft selbst in Frage stellten"[3]. Simmel betont auch hier beide Momente, das produktive und destruktive[4].

Inwiefern unterscheiden sich nun Produktivität und Destruktivität? Ein Konflikt ist dann produktiv, wenn die Parteien durch den Konflikt einen langfristigen Nutzenzuwachs verbuchen können. Demzufolge ist ein Konflikt destruktiv, wenn die Parteien eine Nutzenminderung verzeichnen. Diese Relation der Bewertung der Konsequenzen führt dazu, dass man ein unterschiedliches Ergebnis erhält, sobald man verschiedene Systemebenen in die Gewichtung einbezieht. So kann zum Beispiel die Ausschaltung ineffizienter Betriebe durch den Konkurrenz-

---

1. Vgl. hierzu Deutsch, M., The resolution of conflict, a.a.O., S. 3 f.
2. Vgl.: Oetterli, J., a.a.O., S. 69.
3. Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, a.a.O., S. 48.
4. Vgl.: Simmel, G., Der Streit, a.a.O., S. 64.

kampf den Verlust auf der einen Seite, durch den Gewinn auf "gesellschaftlicher" Ebene wettmachen.

Wir könnten die Argumentation über die Kosten der Konflikte fortsetzen, aber die Quintessenz wäre immer die gleiche. Konflikte sind an und für sich ambivalente Grössen; den positiven Posten stehen negative gegenüber. Unsere Strategie besteht darin, die positiven Grössen zu maximieren, die negativen zu minimieren[1]. Wir sind also der Meinung, dass das produktive System ein bestimmtes quantitatives und qualitatives Verhältnis von Harmonie und Disharmonie braucht, m.a.W. den optimalen Konflikt[2].

Es ist äusserst schwer, eine operationale Definition des Konfliktoptimums zu geben[3]. Es hängt weitgehend von den sozialen und betrieblichen Gegebenheiten ab. Eine Verwaltung oder ein Spital z.B. darf weniger sach- und personalbedingte Konflikte aufweisen als ein marktorientierter Betrieb. Hier wie dort brauchen wir jedoch die "richtigen" Konflikte. Problemlose Arbeitsplätze sind sicherlich ein Zeichen durchgedachter Organisation, aber auch der Stagnation. Eine hohe Fluktuationsrate hingegen weist auf zu viele Konflikte hin. Je nach Art des Betriebes müssen wir nach unterschiedlichen, signifikanten Indikatoren Ausschau halten. Als solche kommen in Frage: Mass an Rationalisierungen, Erfindungen, Umstellungen, (Kreativitätsindikatoren) und Konfliktindikatoren, auf die bereits verwiesen wurde.

---

1. Vgl.: Kelly, J., Make conflict work for you, in: Havard business review, 1970, Nr. 4, S. 103-113.
2. Vgl.: Boulding, K., Conflict and defense, a.a.O., S. 305.
   Vgl.: Simmel, G., Der Streit, a.a.O., S. 67.
   Vgl.: Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, a.a.O., S. 98.
3. Vgl.: Boulding, K., Conflict and defense, a.a.O., S. 305 f.

Die tragende Idee der bisherigen Ausführungen war vorwiegend die Lösung von Konflikten. Unsere Erkenntnis bezüglich der optimalen Verhaltensweise im produktiven System erfordert nun eine Aenderung der Perspektive. Wir müssen Konflikte nicht mehr "nur" lösen, sondern wir müssen auch in der Lage sein, Konflikte zu erzeugen. Hierfür können wir teilweise die konfliktverhindernden Instrumente in umgekehrter Richtung einsetzen; ausserdem haben wir weitere konfliktfördernde Instrumente zu entwickeln. Es gilt dabei zu beachten, dass die Würde des Menschen uns daran hindern sollte, psychopathogene Konflikte in sozialer Hinsicht auszunutzen.

4.31 Konfligenes Instrument: Organisation

Die Struktur des produktiven Systems spiegelt in hohem Masse die Konfliktanfälligkeit wider. Nun muss man sich bewusst sein, dass das übliche Organigramm die wirkliche Organisation nur annähernd aufzeigt. Je nach der Handhabung können sich grosse Differenzen ergeben, wobei die Zuordnung zu einem bestimmten Typus willkürlich bleiben muss. Erst der handelnde Mensch in diesem System macht es zu einem sozialen System.

Im Hinblick auf eine Erhöhung der Konfliktaffinität scheint uns das organisationelle Linien- und Stabliniensystem am ungeeignetsten[1]. Diese beiden Typen sind ein straffer Aufbau und eine eindeutige Festlegung der Kompetenzen immanent. In ihrer Grundkonzeption zielen sie damit auf Vermeidung und Unterdrückung von Konflikten ab.

---

1. Vgl.: Drucker, P., New templates for today's organizations, a.a.O., S. 53.
   Vgl.: Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 111.

Demgegenüber bewegt sich Taylors Funktionssystem schon eher in unserem Problembereich. Durch die Ueberordnung mehrerer "Meister" ist ein reibungsloser Ablauf nicht mehr sichergestellt, die Einheit der Auftragserteilung ist aufgelöst. Auf diese Weise wirken verschiedene Momente auf eine Stelle ein; infolgedessen kann es zu einer Konkurrenz um Güter kommen, was bei rationalem Verhalten einen Optimierungseffekt nach sich zieht.

In enger Verwandtschaft zum Funktionssystem stehen die Matrixorganisation und die mehrdimensionalen Organisationsformen[1]. Durch die Kreuzung mehrerer Hierarchien entstehen organisationelle Brennpunkte, die besonders konfligen wirken, weil in den verschiedenen Linien verschiedene Wissen und verschiedene Strategien vorhanden sind. Dies bedeutet ständige rationelle Auseinandersetzung und Suche nach der optimalen Alternative, da die einzelne Linie sonst den Ausführungsprozess verhindern wird. Die fundamentale Bedeutung einer solchen konfligenen Struktur liegt in der Innovationsfähigkeit. Die Erzeugung von Konflikten ist demnach gleichbedeutend mit der Erzeugung von Initiative.

Durch eine Erweiterung der horizontalen Linie kann auch die klassische Linienorganisation ihr produktives Konfliktpotential steigern. Neue Trends in der Betriebswirtschaft gehen in dieser Richtung[2].

---

1. Vgl.: Scott, W., Organisation theory, a behavioral analysis for management, Homewood 1967, S. 131.
   Vgl.: Drucker, P., New templates for today's organizations, a.a.O., S. 45-59.
   Vgl.: Mee, J., Matrix organization, in: Cleland, D. u. King, W., a.a.O., S. 23-25.
2. Vgl.: Read, W., The decline of the hierarchy in industrial organizations, in: Cleland, D. u. King, W., System, Organizations, analysis, mangement, New York 1969, S. 19.

Eine nicht alltägliche Organisationsform zur Erzeugung oder vielmehr Nutzung von Konflikten kann durch die sequentielle Organisation erreicht werden[1]. Bei dieser Organisation folgen starre und demokratische Formen abwechslungsweise aufeinander. In der demokratischen Phase wird versucht, die aufgestauten und unterdrückten Probleme aus der starren Phase gemeinsam zu lösen. Nach erfolgter Regelung setzt wieder eine Phase der starren Form ein. Kritisch würdigend muss hier vermerkt werden, dass sich die sequentielle Organisation wohl kaum auf einen ganzen Betrieb übertragen liesse, da der Ablauf zu stark gestört würde[2].

4.32 Konfligenes Instrument: Führungsstil

Die Konfliktaffinität im produktiven System wird ebenfalls durch den Führungsstil beeinflusst. Das Führungsverhalten ist stets im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur zu diskutieren. Der autoritäre Führungsstil ist sozusagen komplementär zum Liniensystem. In der Praxis ist es nun aber nicht so, dass im Liniensystem auch ein autoritärer Führungsstil begründet ist. Deshalb kann das traditionelle Liniensystem mit humaner Führung einer autoritären Matrixenorganisation innovativ überlegen sein. Damit haben wir einen entscheidenden Gedankengang angeschnitten, dass nämlich demokratische Führung konfligen wirkt. Die Tätigkeit der Willensbil-

---

1. Vgl.: Shephard, H., Innovation resisting and innovation-producing organizations, in: Bennis et al., The planing of change, London 1969, S. 519-525.

2. Vgl. hierzu: Uebersicht bei Hill, W. et al., Organisationslehre, Bern 1974, S. 212-217.
Dieser Ansatz schien von den "Rotchinesen" mit ihren periodischen Revolutionen auf gesellschaftlicher Ebene befolgt zu werden.

dung beschränkt sich nicht mehr auf eine Person, auf den Führer, sondern erfasst alle Beteiligten. Durch vermehrte Einwände und Alternativvorschläge erfahren diese Prozesse eine verstärkte Kraft zur Erneuerung[1]. Der demokratische Führungsstil ist vorwiegend in der gruppengerichteten Organisationsstruktur und, allgemein gefasst, in der integrierenden Betriebsform zu finden[2].

Auch vom autoritären Führungsstil geht offensichtlich Konfliktaffinität aus, aber im destruktiven Sinne, indem die Konflikte beständig unterdrückt werden. Hierdurch charakterisiert sich das Autoritäre, und es kommt daher als produktives konfligenes Instrument nicht in Betracht.

4.33 Konfligene Instrumente: Heterogenität/Konkurrenz

Inaktive Gruppen können zu neuen Aktivitäten angeregt werden, indem man alte Mitglieder durch neue ersetzt. Die Konfliktaffinität dürfte besonders durch eine heterogene Zusammensetzung erhöht werden, wobei sich die Abweichungen etwa auf Alter, Geschlecht, Herkunft, Ausbildung, Temperament beziehen können. Dadurch wird das Zusammentreffen unkonventioneller (konfligener) Ideen erreicht. Nach Bronowski, J. liegt hierin der Akt der Schöpfung begründet, weil nämlich verschiedene Tatsachen oder Ideen zu einer neuen Idee zusammengefügt wurden[3].

---

1. Eine Pseudo-Mitwirkung unterhöhlt diesen Prozess.
   Vgl.: Thayer, L., Administrative communication, Homewood 1961, S. 183.
2. Vgl.: Likert, R., New Patterns of Management, New York 1961, S. 104 ff.
   Vgl.: Tlach, P., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Skriptum I, Bern 1970, S. 95.
3. Vgl.: Bronowski, J., Science and human values, London 1961, S. 31.
   Vgl.: Köstler, A., Der göttliche Funke, Bern 1966, S. 241 ff.

Eine Erhöhung der Konfliktaffinität ist ebenfalls durch die Einführung einer intrasystemischen Konkurrenz zu erwarten. Konkurrenzsituationen entstehen im allgemeinen, wenn vorgegebene Ziele von mehreren Parteien gleichzeitig angestrebt werden, aber nur von einer oder einigen Parteien rechtzeitig erreicht werden können. Die Zielanstrebung wirkt meistens auf die konkurrierenden Parteien belebend und erfinderisch. Die Anwendung der Konkurrenz ist jedoch wegen der Gefahr der Unterbindung des Informationsflusses nicht problemlos. Bei Experimenten konnte aufgezeigt werden, dass Kooperation konkurrierendem Verhalten eindeutig überlegen ist, sofern letzteres Verhalten zu einer Informationssperre führt, was meistens der Fall ist.

4.34 Konfligenes Instrument: "Freiheit"

Weshalb soll eine der Grundüberzeugungen der westlichen Kultur in den Betrieben erfolgsunwirksam sein, "dass der Mensch in der Freiheit mehr und Besseres leistet als unter autoritärer Führung"[1].

Wir gehen davon aus, dass der Mensch seiner Natur nach zur Freiheit geboren ist. Soziale und psychische Umstände können ihn aber in seinem Streben blockieren. Die Strebensverhinderung wirkt an sich konfligen, aber meistens im destruktiven Sinne, während Freiheit die Konfliktaffinität im produktiven Sinne beeinflusst[2]. Diese Ueberlegung liegt auch den vorher-

---

1. Müller, W., Wandlungen des Freiheitsraumes in den privaten Unternehmungen, Bern 1969, S. 14.

2. Wie sich die Freiheit auf die Leistungssteigerung auswirkt, haben verschiedene Autoren untersucht:
   Vgl.: Likert, R., a.a.O., S. 27-31.
   Vgl.: Pelz, D. u. Andrews, F., Autonomy, coordination and

gehenden Ausführungen zu Grunde. Welche Alternativen genügen nun der Freiheitsförderung?

Freiheitsfördernd wirken strukturelle Veränderungen, welche die Beschränkungen der sozialen Beziehungen abbauen. Hierunter fallen Massnahmen in bezug auf Organisation, Führungsstil und Personalwesen. Es ist davon auszugehen, dass solche Veränderungen sich auf die Motivation des einzelnen auswirken. Die Wirkung könnte verstärkt werden durch Vervollkommnung der Arbeitsumgebung, durch ästhetische und räumliche Gestaltung, durch klimatische und akustische Bedingungen. All dies sind inhärente Momente produktiven Schaffens und damit einer gewissen Konfliktaffinität.

Die oben angeführten Einsichten werden in den schon erwähnten intuitiven Techniken des Brain-storming und der Synektik angewendet, in denen man wissentlich versucht, die heuristische Kraft des "ganzen" Menschen durch positive Umweltgestaltung zu erreichen.

Freiheit bzw. demokratisches Verständnis hat seine eigene Problematik. Sie will, soll sie sich nicht destruktiv entfalten, erlernt sein. Abrupte Veränderungen von autoritären zu demokratischen Formen zeigen zur Genüge, dass sich letztere dann nicht bewähren, ja sogar ins Chaos führen, und damit oft einen Vorwand bieten, das Totalitäre beizubehalten. Dieser Sachverhalt hat Deutsch veranlasst, das Grundgesetz (crude law) der sozialen Beziehungen zu formulieren, das besagt, dass die grundlegenden Prozesse und Wirkungen einer gegebenen

---

stimulation in relation to scientific achievement, in: Behavioral science XI, 1966, S. 89-97.
Vgl.: Looke and Byran, Performance goals as determinants of level of performance and boredom, in: Journal of applied psychology, 71, 1967, S. 120-130.

sozialen Beziehung die Neigung haben, die gleiche soziale Beziehung wieder hervorzubringen[1]. Will man die produktiven konfligenen Kräfte in einem autoritären produktiven System nutzen, so kann nur eine langsame evolutionäre Entwicklung zu diesem Ziele führen.

4.35 Konfligenes Instrument: Der aktive Betrieb

Wenn wir die Ergebnisse aus der Betrachtung der Konflikte und des personalen und gesellschaftlichen Systems in bezug auf das produktive System überdenken, so kommen wir zu dem Schluss, dass nur der aktive Betrieb alle Erfordernisse auf einen gemeinsamen Nenner bringt.

Das personale System hat die Möglichkeit, sich zu verwirklichen. Der Betrieb erfüllt seine wirtschaftliche Zwecksetzung und somit indirekt auch die Zielsetzungen der Kapitalgeber. Er gefährdet die Gesellschaft nicht, und die Gesellschaft gefährdet ihn nicht. Die entstehenden Konflikte können produktiv gehandhabt werden, da weder die "Gesellschaft", noch irgendwelche Privilegierte ein Interesse an einer Konfliktunterdrückung haben könnten.

Der Transformation zum aktiven produktiven System steht somit nichts im Wege, es sei denn, das Umdenken selbst. Wie soziale Systeme transformiert werden, zeigen die von uns schon zitierten Autoren: Etzioni, A., Blake, R. und Mouton, J., McGregor, Likert und Lievegoed.

---

1. Vgl.: Deutsch, M. The resolution of conflict, a.a.O., S. 365.

4.4 Konfliktfähigkeit

Die bisherigen Ausführungen dürften erwiesen haben, dass Konflikte ein ambivalentes Charakteristikum aller sozialen und psychischen Systeme sind. Die unterschiedlichen Eigenschaften der Elemente und deren Zusammenwirken bedingen so in Verschränkung mit der Umwelt unterschiedliche systemimmanente Kräfte, die zu unterschiedlichen Konflikten führen. Das Wissen um diese Zusammenhänge sowie um die produktive Austragung der Konflikte und die entsprechenden rationalen und emotionalen Fähigkeiten subsumieren wir unter dem Begriff Konfliktfähigkeit. Er ist identisch mit produktiver Konflikthandhabung, wobei die Handhabung mehr das Prozessuale betont. Es erhebt sich die Frage, welches nun die strategischen Determinanten konfliktfähigen Verhaltens sind.

Haupterfordernis der Konfliktfähigkeit ist ein "gesunder Mensch". Die heutigen familiären, betrieblichen und gesellschaftlichen Verhältnisse hemmen aber nicht selten die Entwicklung zu einem physisch und psychisch gesunden Menschen. Unzufriedene und neurotische Menschen beherrschen folglich weitgehend unser tägliches Leben. Es stellt sich hier unweigerlich die Frage, wo mit einer Förderung zur Konfliktfähigkeit angesetzt werden soll, wenn man berücksichtigt, dass zwischen der erlebten Sozialisation (Personalisation) und dem Verhalten des Sozialisators weitgehend eine zirkelartige Beziehung besteht. Bei unzulänglichen Auswirkungen muss der Versuch unternommen werden, den Teufelskreis zu sprengen. Für den Sozialisanden ist die direkte Uebernahme in den Jugendjahren wohl am einfachsten, da er das ausgewogene Verhalten quasi in die Wiege gelegt bekommt. Aber auch bei diesem Prozess ist die Mitarbeit des Individuums unerlässlich, denn man kann zwar günstige Voraussetzungen schaffen, aber wachsen

muss jeder selbst. Die Metapher vom Pferd, das man zur Tränke führen, aber nicht zum Saufen zwingen kann, veranschaulicht dieses Verhältnis gut.

Die Erziehung des Kindes zur Konfliktfähigkeit erschöpft sich nicht darin, ihm reaktives, adaptives Verhalten beizubringen[1], sondern liegt in der Förderung eines kritischen, kreativen Denkens. Das Kind soll angehalten werden, das Bestehende in Frage zu stellen und abweichende Ansichten, die in sich konsistent sind, vertreten zu lernen. Hierbei ist die Kommunikationsfertigkeit von erheblicher Bedeutung; zeigt es sich, dass untere Schichten anders, vor allem auf verbaler Ebene weniger kommunizieren[2]. Unter solchen Umständen kommt in einer mehr auf Rationalität ausgerichteten Umwelt keine synchrone Verbindung zustande, so dass Missverständnisse, Rückzug oder Anwendung roher Gewalt die Folge sind. Verbale Ausdrucksfähigkeit wird somit zu einem grundlegenden Instrument des Konfliktverhaltens.

Aus der Erkenntnis, dass sich die physische Gesundheit als Generalfaktor auf das Verhalten des Menschen günstig auswirkt, ergibt sich, dass wir auch diese fördern müssen, da sie zusätzlich die Grundlage aller Schaffenskraft ist. Es ist deshalb falsch, Kinder in ihrer körperlichen Entfaltung zu hindern oder zu vernachlässigen.

---

1. Vgl.: Moser, H., Technik der Lernplanung, Curriculumforschung und Ideologie, in: Zeitschrift für Pädagogik, 1971, S. 66.

2. Vgl.: Younger, W., Management, heart and head must work together, in: The Times, London, 2.12.1974, S. 18.
Vgl.: Burger, H. und Von Matt, R., Die Sprache der Unterschicht: authentisch oder fiktiv? in: NZZ, Nr. 31, 20.1. 1974, S. 49.

Wie bereits angedeutet, ist in der Erziehung zur Konfliktfähigkeit das Unvermögen der Erziehenden das grösste Hindernis[1]. Sie werden versucht, um ihre Autorität und ihren Seelenfrieden zu wahren, die mit ihrem Verhalten konfligierenden Aeusserungen des Kindes durch negative Sanktionen, z.B. durch Entzug der Liebe, zum Schweigen zu bringen. Ein weiteres Hemmnis ist im doppelbödigen Verhalten der Erziehenden zu sehen. Der Sozialisand wird hier besonders negativ beeinflusst, weil ihm das Auseinanderklaffen zwischen verbalem und nicht-verbalem Verhalten in der Regel auffällt[2]. Diese Unzulänglichkeiten könnten durch Ehrlichkeit und Eingestehen gewisser Ungereimtheiten überbrückt werden, bei deren Entwirrung der Sozialisand selbst mithelfen könnte. Auf höherer Stufe des Erziehungsprozesses muss beim Sozialisanden ohnehin die Einsicht reifen, dass menschliche Fähigkeiten begrenzt sind und, dass die Selbstverwirklichung auf eigener Anstrengung basiert.

In diesem Zusammenhang ist auch auf die heutige Erziehung an den Schulen hinzuweisen. Es scheint, dass mehr und mehr danach gestrebt wird, dem Schüler möglichst viel Wissen beizubringen und zwar auf Kosten der Persönlichkeitsbildung[3]. Das ist ohne Frage ein unverzeihlicher Irrtum. Die Pädagogik hat schon längst erkannt, dass nur ein harmonischer Mensch in der Lage ist, andere Menschen zu ihrer Problematik zu verstehen

---

1. Vgl. hierzu Maslows These, dass das meiste Unheil in der Ignoranz begründet liegt, The farther reaches of human nature, a.a.O., S. XV.

2. Vgl.: Mertens, W., Erziehung zur Konfliktfähigkeit, vernachlässigte Dimension der Sozialisationsforschung, München 1974, S. 67.

3. Vgl.: Kern, P., Politische Pädagogik, pädagogische Politik, Rosdorf 1973, S. 18-38.

und somit ein "vollwertiger" Mensch zu sein[1]. Aus ähnlichen Erwägungen heraus verurteilen wir die antiautoritäre Erziehung, die keine Erziehung, sondern nur ein Wuchernlassen ist, aber auch die autoritäre Erziehung, die eher einer Vergewaltigung als einer Erziehung des Zöglings gleichkommt.

Verlangt unsere erste Bedingung zur Konfliktfähigkeit einen gesunden Menschen, so kommt das Verständnis der sozialen und psychischen Zusammenhänge als weitere Bedingung hinzu. Wer die sichtbar und unsichtbar lenkenden Hände unseres Verhaltens und das der sozialen Systeme einigermassen erkannt hat, wird flexibler, kompromissbereiter und toleranter. Er gewinnt Abstand zu sich selbst, aber auch zu seiner Gesellschaft. Infolgedessen düfte ein revolutionärer Geist einem evolutionären Platz machen. Die Aneignung dieser sozialen und psychologischen Kenntnisse setzt nicht den Besuch einer Universität voraus, obwohl sie in dieser Richtung förderlich sein kann, sondern wir gelangen durch schlichtes, wissentliches Beschauen zu diesem Ziel. Eine untrügerische Sinnestätigkeit entwikkelt sich aber nur im gesunden Menschen. Spitteler bemerkt dazu, auf die Vernachlässigung der Sinne in unserer "abstrakten Welt" anspielend: "Wenn bei uns zwei Türen wären, über der einen stände "Paradies", über der anderen "Vortrag über das Paradies", so würden die meisten Menschen bestimmt durch die zweite Türe hineinströmen"[2].

Das dritte Erfordernis zur Konfliktfähigkeit besteht darin, sich die speziellen Techniken der Konflikthandhabung anzueignen. Wer die beiden ersten Bedingungen erfüllt, wird schon

---

1. Vgl.: Rogger, L., Grundrisse der Pädagogik, Hochdorf und München 1926, S. 115 f.
2. Spitteler, K., zitiert nach Poehlmann, Geistesschulung und Persönlichkeitsbildung, Zug 1962, S. 27, Heft 1.

rein intuitiv auf die richtige Spur in der Handhabung gebracht. Die Vermittlung der Konflikttechniken nimmt zeitlich gesehen nur einen Bruchteil der Erziehung zur Konfliktfähigkeit ein, während für die übrigen Aspekte jahrelange Reifungsprozesse erforderlich sind. Bei näherer Betrachtung ist der konfliktfähige Mensch identisch mit Maslows Idealtyp, der um die Konflikte weiss.

In der konfliktuellen Literatur hat sich die Vorstellung eingebürgert, dass zur Handhabung von Konflikten besondere Institutionen gebildet werden müssen, Schlichtungs-, Beschwerdestellen, Konfliktmanager etc. Eventuell müssen auch systemische Machtverhältnisse neu gestaltet werden. Wir vertreten hingegen die Meinung, dass solche Massnahmen subsidiärer Art sind, da konfliktkonformes Verhalten nur in Uebereinstimmung mit dem einzelnen Individuum erreicht werden kann. Zudem benötigen unsere Betriebe nichts dringender als aktive, selbständige und kritische Mitarbeiter[1]. Die Konfliktfähigkeit des produktiven Systems basiert also auf der Konfliktfähigkeit des Individuums, d.h., jeder Mitarbeiter sollte sozusagen ein Konfliktmanager sein[2].

Da in der betrieblichen Umwelt viele Mitarbeiter die Kriterien des "gesunden Menschen" nicht erfüllen, ohne behaupten zu wollen, dass der Gesundheitszustand notwendigerweise Resultate der betrieblichen Umwelt ist, müssen Massnahmen zur Konfliktförderung auf allen drei Ebenen getroffen werden.

---

1. Vgl. hierzu Vortrag von E. Küng an der Mitgliederversammlung des Basler Volkswirtschaftsbundes: ".... Die Leute in den Betrieben müssen aktiviert werden. Selbständiges, kritisches Denken muss geradezu provoziert werden. Intelligenz ist das beste Kapital."

2. Hierzu Pestalozzi, H.: er habe "erfahren, dass alle Regierungsformen nichts taugen, wenn die Menschen nichts taugen".

Die Weiterentwicklung des Menschen zur Konfliktfähigkeit im produktiven System bedingt einen menschlichen, d.h. aktiven Betrieb. Da die technologische Entwicklung noch nicht auf allen Gebieten genug fortgeschritten ist, um unseren sozialen und betriebspädagogischen Vorstellungen zu genügen, besteht in gewissen Betrieben schon darin ein Fortschritt, dass die angestammte Gesundheit beibehalten wird. Die enge Verflochtenheit zwischen technologischem und sozialem System darf auf keinen Fall übersehen werden, sofern wir nicht Utopien anheimfallen wollen.

Ebenso ist der umgekehrte Fall von Bedeutung. In der Praxis hinkt oft, im Gegensatz zur Theorie, der Entwicklungsstand sozialer Systeme hinter dem technologischen System einher. Es ist ein Gebot der Stunde, die Technologie zum Wohle des sozialen Systems und damit zum Wohle des Mitarbeiters zu nutzen. Zudem ist das Verhältnis reziprok, denn auf die Dauer kann das eine System nicht auf Kosten des andern gefördert werden. Deshalb sind jene Versuche zum Scheitern verurteilt, die darauf abzielen, den Menschen hinsichtlich eines bestimmten Verhaltens zu ändern, wenn dabei die strukturellen Gegebenheiten vernachlässigt werden. Die Unterdrückung der Nebenwirkungen vernichtet denn auch meistens im gleichen Zuge die angestrebte Hauptwirkung.

Je mehr wir die Forderung nach einem individuellen, produktiven Konfliktverhalten betonen, umso grösser wird die Dringlichkeit, sich die Aufgabe zu stellen, das produktive, soziale System im Sinne des aktiven Betriebes neu zu strukturieren. Es handelt sich dabei stets um komplementäre Grössen, weshalb man annehmen kann, dass daraus bei gleichzeitiger, gleichsinniger Veränderung der individuellen und strukturellen Gegebenheiten eine synergistische Wirkung resultiert.

Selbsttransformation ist zutiefst an das solidarische Handeln einer sich transformierenden Gemeinschaft gebunden[1], womit sich bisher Unvereinbares versöhnt.

1. Vgl.: Etzioni, A., a.a.O., S. 26.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb.:		Seite
1	Modell des Verhaltens	19
2	Konfliktpotential des personalen Systems	34
3	Modell der Gesellschaft	45
4	Schema der intra-gesellschaftlichen Konflikte ..	55
5	Vermaschung des produktiven Systems	63
6	Die klassischen strukturellen Konflikte	80
7	Betriebstypen	83
8	Growth and obsolescence of managers	88
9	Konfliktpotential des produktiven Systems	93
10	Stufen des Konfliktprozesses	99
11	Modell des Kommunikationsprozesses	102
12	Annäherungs- und Meidungsverhalten	120
13	Systemkonflikte	148
14	Mehrdimensionalität des betrieblichen Konfliktpotentials	155
15	Konfliktinitien und Konflikterklärungen	165
16	Schema der Konfliktregelung	166
17	Instrumentarium der Konflikttransformation	169
18	Vergleich unserer Konfliktinstrumente zu den von verschiedenen Autoren aufgeführten Machtgrundlagen	182

LITERATURVERZEICHNIS

Accoce, P. u. Rentchnick, P., Ces malades qui nous gouvernent, Paris 1976.

Ackoff, R., Games, decisions and organizations, in: General systems, 4, 1959.

Ackoff, R., Systems, organizations and interdisciplinary research, in: Eckman, D., Systems: research and design, proceedings of the first systems symposium at case institute of technology, New York 1961.

Ackoff, R., Systems, organizations and interdisciplinary research, in General systems yearbook, Vol. 5 1960.

Adorno, T., Zum Verhältnis von Soziologie und Psychologie, Sociologica 1, Frankfurt 1956.

Alderfer, C., An empirical test of a new theory of human needs, in: Organizational behavior and human performance 4, 1969, S. 142-175.

Allport, G. et al., Study of values, Boston 1951.

Archer, J. u. Lloyd, B., Sex roles, biological and social interactions, in: New Scientist, 21.11.1974, S. 584 ff.

Argyle, M., The social psychology of work, Harmondsworth 1974.

Argyris, C., Personality and organization theory, Administrative science quarterly, 1973, S. 145.

Asch, E., Social psychology, Prentice Hall 1952.

Asch, E., Opinion and social pressure, in: Leavitt, H. u. Pondy, L., a.a.O., S. 304-314.

Atteslander, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln-Opladen 1959.

Atteslander, P., Vorwort, in: Oetterli, J., Betriebssoziologie und Gesellschaftsbild, Berlin 1971.

Bahrdt, H., Industriebürokratie, Stuttgart 1958.

Bauer, J., Irrwege der menschlichen Gesellschaft, Liestal 1959.

Bauer, M. et al., Psychiatrie, eine Einführung, Stuttgart 1973.

Beckett, J., Management dynamics, The new synthesis, London 1971.

Beer, S., Kybernetische Führungslehre, Frankfurt 1973.

Beer, S., Cybernetics and management, London 1971.

Behrens, K., Geleitwort des Hrsg., in: Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1968.

Bennis, W. et al., Interpersonal dynamics, essays and readings on human interaction, Homewood 1964.

Berelson, B. u. Steiner, G., Human behavior, an inventory of scientific findings, New York 1964.

Bernard, Ch., The function of the executive, New York 1938.

Bernard, J., Where is the sociology of conflict, in: American journal of sociology, Vol. 56, 1950/51, S. 11 ff.

Bertalanffy von, L., Vorläufer und Begründer der Systemtheorie, in: Bertalanffy von, L. Hrsg., Systemtheorie, Berlin 1972.

Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmischen Entscheidungsprozess, Wiesbaden 1968.

Björk, Q., An experiment in work satisfaction, in: Scientific American, Vol. 232, Nr. 3, März 1975.

Blake, R. u. Mouton,J., Verhaltenspsychologie im Betrieb, Düsseldorf 1969.

Blake, R. u. Mouton, J., Perceived characteristics of elected representatives, in: Journal of social psychology, Vol. 62, 1961, S. 693.

Bono de, E., Das spielerische Denken, Bern 1968.

Bosetzki, H., Grundzüge der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970.

Boulding, K., General systems theory, the skeleton of science, in: Management and science, April 1956.

Boulding, K., Conflict and defense, New York 1962.

Boulding, K., Two principles of conflict, in: Kahn, R. u. Boulding, K., Hrsg., Power and conflict in organisations, New York 1964.

Bovet, P., L'instinct combatif, Paris 1928.

Bräutigam, W., Reaktionen, Neurosen, Psychopathien. Ein Grundriss der kleinen Psychiatrie, Stuttgart 1972.

Brickman, P., Social conflict, readings in rule structures and conflict relationships, London 1974.

Britt, A., Führung und Führungsmodelle, in: o.A., Führungsmodelle, Leitbilder zur Unternehmungsführung, Zürich 1972.

Brönimann, Ch., Aufbau und Beurteilung des Kommunikationssystems von Unternehmungen, Bern 1970, S. 21.

Bronowski, J., Science and human values, London 1961.

Brown, J., The social psychology of industry, Harmondsworth 1956.

Buckley, W., Sociology and modern system theory, Englewood Cliffs 1967.

Bühl, W., Funktion und Struktur, München 1975.

Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, München 1972.

Bühl, W., Evolution und Revolution, München 1970.

Bühl, W., Theorien sozialer Konflikte, Darmstadt 1976.

Bühl, W., Einführung in die Wissenschaftssoziologie, München 1974.

Bühl, W., Das Ende der zweiwertigen Soziologie. Zur logischen Struktur der soziologischen Wandlungstheorie, in: Soziale Welt, Nr. 20, 1969, S. 163-180.

Bühl, W., Reduktionistische Soziologie, Soziologie als Naturwissenschaft? München 1974.

Bühler, K., Die Krise der Psychologie, Jena 1929.

Bull, R., The importance of beeing beautiful, in: New Society, 14.11.1974, S. 412-414.

Burger, H. u. Von Matt, P., Die Sprache der Unterschicht: authentisch oder fiktiv? in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 31, 20.1.1974, S. 49.

Burisch, W., Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1971.

Burns, T. u. Stalker, G., The management of innovations, London 1961.

Burton, J., Conflicts of interest: subjective or objective, International problems 13, 1974, S. 257 f.

Cannon, W., Organization for physiological homeostasis, Physiological Review, 9, 1929, S. 397.

Cartwright, D., Influence, leadership, control, in: March, D., Hrsg., Handbook of organizations, Chicago 1965.

Cartwright, D., The nature of group cohesiveness, in: Cartwright, D. u. Zander, A., a.a.O.

Cartwright, D. u. Zander, A., Group dynamics, London 1968.

Chazel, F., La théorie analytique de la société dans l'oeuvre de Talcott Parsons, Paris 1974, S. 131.

Cherry, C., Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Frankfurt 1963.

Child, J., Organizational structure, environment and performance: "The role of strategic choice", in: Sociology, Vol. 6, 1972, S. 1-22.

Cofer, C. u. Appley, M., Motivation theory and research, New York 1968.

Cohen, J., Technique of role-reversal: The study of international conferences, o.A., zitiert nach Deutsch, M., a.a. O., S. 369.

Corning, P., Biologische Grundlagen des sozialen Verhaltens, in: Bühl, W., Reduktionistische Soziologie, a.a.O.

Corwin, R., Patterns of organizational conflict, in: Administrative science quarterly, 1969, Nr. 1, S. 507-519.

Coser, L., Theorie sozialer Konflikte, Darmstadt 1972.

Crutchfield, R., Conformity and character, in: Leavitt, H. u. Pondy, L., a.a.O., S. 315-331.

Dahrendorf, R., Class and class conflict in an industrial society, London 1972.

Dahrendorf, R., Rezension über L. Coser, The functions of social conflict, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 9, 1957, S. 679.

Dahrendorf, R., Konflikt und Freiheit, München 1972.

Dahrendorf, R., Pfade aus Utopia, München 1968.

Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956.

Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959.

Dahrendorf, R., Towards a theory of social conflict, in: Journal of conflict resolution, 2. 2 June 1958, S. 173.

Davies, C. et al., Technology and other variables: some current approaches in organization theory, in: Warner, M., The sociology of the work place, London 1973.

Davis, K., Human relations in business, New York 1957.

DeGreene, K., Systems psychology, London 1970.

Denker, R., Aufklärung über Aggression, Stuttgart 1972.

Deutsch, M. u. Gérard, H., A study of normative and informational social influences upon individual judgement, in: Journal of abnormal social psychology, Vol. 51, 1955, S. 629-636.

Deutsch, M., The resolution of conflict, London 1973.

Deutsch, M. u. Krauss, R., "The effect of threat on interpersonal bargaining", in: Journal of abnormal and social psychology, Vol. 61, 1960, S. 189.

Dill, W., Business organizations, in: March, J., Hrsg., Handbook of organization, Chicago 1968.

Din 19, 226; Regelungstechnik, Januar 1954.

Dollard, J. et al., Frustration and aggression, New Haven 1939.

Dröscher, V., Kritik des Buches Lorenz/Leyhausen, in: Frankfurter Allgemeine, Nr. 275, vom 26.11.1968, S. 162.

Drucker, P., New templates for today's organizations, Haward Business Review, Januar 1974.

Drucker, P., Praxis des Management, München 1972.

Duffy, E., A critical review of investigations employing the Allport-Vernon Study of values and other tests of evaluative attitude, in: Psychological Bulletin 1940, Nr. 37, S. 597.

Duffy, E. u. Crissy, C., Evaluative attitudes as related to vocational interests and academic achievement, in: Journal of abnormal social psychology, Nr. 35, 1940, S. 226.

Durkheim, E., Le suicide, Paris 1960.

Eibl-Eibesfeldt, I., Einwände, in: Storr, A., Human aggression, Harmondsworth 1974, S. 32.

Elms, A., Role playing, reward and attitude change, New York 1969.

Emery, F. u. Trist, E., Socio-technical systems, in: Emery, F., Hrsg., Systems thinking, Harmondsworth 1970, S. 281-296.

Etkin, W., Social behavior from fish to man, Chicago 1967.

Etzioni, A., Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975.

Ewing, T., A study of certain factors involved in changes of opinion, in: Journal of social psychology, Vol. 16, 1942, S. 63-68.

Fässler, K., Betriebliche Mitbestimmung, Verhaltenswissenschaftliche Projektionsmodelle, Wiesbaden 1970.

Fauvet, C., Comprendre les conflicts sociaux, Paris 1973.

Feather, N., Educational choice and student attitudes in relation to terminal and instrumental values, in: Australian Journal of Psychology, Vol. 22, 2, 1970, S. 127-143.

Feldmann, J. u. Kanter, H., Organizational decision making, in: March, J., Organizational handbook, Chicago 1968.

Festinger,L. et al., Social pressures in informal groups, New York 1950.

Fink, C., Difficulties in the theory of conflict, in: Journal of conflict resolution, Nr. 12, 1968, S. 412-460.

Fink, C., Some conceptual difficulties in the theory of social conflict, in: Journal of conflict resolution, Vol. 12, Nr. 4, 1968, S. 435.

Flechtner, H., Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966.

Flippo, E., Principles of personnel management, London 1961.

Fourastié, J., o.A., in: Toffler, A., Der Zukunftsschock, Bern 1971.

Freedman, J. et al., Social psychology, Englewood Cliffs 1970.

French, J. u. Raven, B., The bases of social power, in: Cartwright, D. u. Zander, A., Hrsg., Group dynamics, research and theory, London 1970.

Freud, S., Totem und Tabu, Gesammelte Werke, Frankfurt.

Friedeburg von, L., Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurt 1963.

Friedländer, F., Underlying sources of job satisfaction, in: Journal of applied psychology 47, 1963, S. 246-250.

Friedmann, G., Où va le travail humain? Paris 1962.

Fromm, E., Psychoanalyse und Ethik, Stuttgart 1954.

Fromm, E., The sane society, New York 1966.

Fromm, E., Anatomie der menschlichen Destruktivität, Stuttgart 1974.

Fuchs-Wegner, G., Verfahren der Analyse von Systemen, Systemtheorie, Berlin 1972.

Fürstenberg, F., Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln 1964.

Gäfgen, G., Theorie wirtschaftlicher Entscheidung, Tübingen 1963.

Galbraith, J., An interview with Europa, in: The Times, 5.11.1975, S. V.

Galbraith, J., Wirtschaft für Staat und Gesellschaft, München 1974.

Galtung, J., Institutionalisierte Konfliktlösung, in: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, München 1972.

Gardner, B. u. Moore, D., in: Praktische Menschenführung im Betrieb. Ueber symbolischen Wert eines Sitzarbeitsplatzes bei Angestellten, Köln 1957.

Gerwig, E., Die soziologische Struktur des Industriebetriebes, Zürich 1960.

Gibb, J., Defensive communication, in: Leavitt, H. u. Pondy, L., Readings in managerial psychology, Chicago 1964.

Goffman, E., Interaction ritual, Harmondsworth 1972.

Goffman, E., Wir alle spielen Theater, München 1969.

Goldstein, K., The organisme, New York 1947.

Gordon, W., Synectics, New York 1961.

Grand, J., Das Problem der Macht in der Unternehmung, Diss. St. Gallen 1970.

Grandjean, E. u. Hunting, W., Der Bürostuhl in medizinischer und ergonomischer Sicht, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 208, 9. September 1975, S. 54.

Guilford, J., Persönlichkeit, Logik, Methodik und Ergebnisse ihrer quantitativen Erforschung, Weinheim 1964.

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Band, Berlin 1969.

Guth, W. u. Tagiuri, R., Personal values and corporate strategy, in: Harvard Business Review, Nr. 5, 1965.

Haberfellner, R., Die Unternehmung als dynamisches System, Zürich 1975.

Haberstroh, C., Organization design and systems analysis, in: March, J., Hrsg., Handbook of organizations, Chicago 1968.

Hage, J. u. Aiken, M., Routine technology, social structure and organizational goals, Administrative science quarterly, Vol. 14, 1969.

Haire, M., Perceptual defenses, processes protecting an original perception of another personality, in: Human relations, London 1950, S. 408.

Haire, M., Psychology in management, London 1964.

Hall, A. u. Fagen, R., Definition of system, in: General systems, Yearbook of the society for the advancement of general systems theory, Vol. 1, 1956.

Hall, D. u. Nougaim, W., An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting, in: Organizational behavior and human performance, 3, 1968, S. 12-35.

Hall, S. u. Lindzey, G., Theories of personality, London 1970.

Harvey, E., Technology and the structure of organizations, in: American sociological review, April 1968, S. 247-259.

Hassenstein, B., Element u. System, in: Bertalanffy von, L. u.a., Hrsg., Systemtheorie, Berlin 1972.

Hebb, D., Einführung in die moderne Psychologie, Weinheim 1969.

Heinrich, L., Störungsursachen der innerbetrieblichen Berichterstattung-Erscheinungsformen und Massnahmen zu ihrer Ausschaltung, in: Neue Betriebswirtschaft Nr. 5/1964, S. 142.

Heinrich, L., Die Ausschaltung von Störungen als Voraussetzung optimaler Berichterstattung, Dissertation, Karlsruhe 1969.

Herzberg, F. et al., The motivation to work, New York 1959.

Hill, W. et al., Organisationslehre, Bern 1974.

Hinde, R., Biological bases of human social behaviour, New York 1974.

Hofstätter, P., Psychologie, Frankfurt 1972.

Höhn, R., Führungsbrevier der Wirtschaft, Bad Harzburg 1969.

Holst von, E. u. Saint Paul von, U., Electrically controlled behavior, in: Scientific American, März 1962.

Homans, G., Social behavior, its elementary forms, New York 1961.

Homans, G., Theorie der sozialen Gruppe, Opladen 1972.

Homans, G., Contempory theory in sociology, in: Faris, R., Hrsg., Handbook of modern sociology, New York 1974.

Hooland, C. u. Weiss, W., The influence of source credibility on communication effectiveness, Public opinion quarterly, Vol. 15, S. 635-650.

Horney, K., Unsere inneren Konflikte, München 1973.

Huizingy, G., Maslow's need hierarchy in the work situation, Groningen 1970.

Ichheiser, G., Misunderstandings in human relations, a study in false social perception, American journal of sociology, XV, 1949.

Irle, M., Lehrbuch der Sozialpsychologie, Göttingen 1975.

Jackson, J., The normative regulation of authoritative behavior, in: Gore, W. u. Dyson, J., Hrsg., The making of decisions, Glencoe 1964.

Jaspers, K., Wahrheit und Wissenschaft, Basler Universitätsreden, Basel 1960.

Jay, A., Management and machiavelli, Harmondsworth 1973.

Johnson, D., Use of role reversal in intergroup competition, in: Journal of personal and social psychology, Nr. 7, 1967, S. 135-141.

Jöhr, W. u. Singer, H., Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, Göttingen 1969.

Jones, E. u. Gérard, H., Foundations of social psychology, London 1967.

Kaplan, M., Ueber systemorientiertes Forschen, in: Von Bertalanffy et al., Systemtheoire, Berlin 1972.

Kast, E. u. Rosenzweig, J., Organization and management, New York 1974.

Katz, D. u. Kahn, R., The social psychology of organizations, New York 1960.

Kellner, H., Ein Arzt erlebt die Industrie, Stuttgart 1949.

Kelly, J., Make conflict work for you, in: Havard business review, Nr. 4, 1970, S. 103-113.

Kelman, H., Process of opinion change, in: Public opinion quarterly, Vol. 25, 1961.

Kern, P., Politische Pädagogik, pädagogische Politik, Rosdorf 1973.

Kierkegaard, Die Krankheit zum Tode.

Kursch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 1-3, Wiesbaden 1970.

Klapper, J., Die gesellschaftlichen Auswirkungen der Massenkomunikation, in: Schramm, W., Hrsg., Grundfragen der Kommunikationsforschung, München 1964.

Klein, H., Heuristische Entscheidmodelle, Wiesbaden 1969.

Klis, M., Ueberzeugung und Manipulation. Ein Beitrag zur Analyse betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Diss. München 1969.

Kluckhohn, C. u.a., Values and value-orientations in the theory of action, in: Parsons, T. u. Shils, E., Towards a general theory of action, New York 1965.

König, R., Soziologie heute, Zürich 1949.

Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962.

Kosiol, E., Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1969.

Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959.

Köstler, A., Der göttliche Funke, Bern 1966.

Kramer, R., Information und Kommunikation, Berlin 1965.

Krüger, W., Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe, München 1973.

Küng, E., Aus der Not eine Tugend machen, in: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 123, 1.6.1975, S. 23.

Kuo, Z., Genesis of the cat's response to the cat, Princeton 1961.

Lamprecht, J., Verhalten, Grundlagen-Erkenntnisse, Entwicklungen der Ethologie, Freiburg 1974.

Lamprecht, J., Paarbruch bei Cichliden: "Zur Spontaneität der Aggression", in: Die Naturwissenschaften 59, 1972, S. 275 f.

Lapierre, R., Attitudes versus actions, in: Social forces, Vol. 13, 1934, S. 230-237.

Lattmann, C., Die soziale Dimension, in: Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 246-255.68.

Lausch, E., Manipulation, is your brain your own? Glasgow 1974.

Leavitt, H., Applied organizational change in industry, structural, technological and humanistic approaches, in: March, J., (Hrsg.), Handbook of organizations, Chicago 1965, S. 1144.

Leavitt, H. u. Pondy, L., Readings in managerial psychology, Chicago 1964.

Leontief, W., The structure of the American economy, 1919-1920, Cambridge Mass 1946.

Lepsius, R., Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, München 1960.

Lessnoff, M., Parsons' Systemprobleme, in: The Sociological Review, 16, 1968.

Lewin, K., Die Lösung sozialer Konflikte, Bad Nauheim 1953.

Lewin, K., Group decision and social change, readings, London 1952.

Lieve goed, B., Organisationen im Wandel, Bern 1974.

Likert, R., Neue Ansätze der Unternehmungsführung, Bern 1972.

Likert, R., New patterns of management, London 1961.

Lindblom, C., The science of muddling through, in: Public administration review, Bd. 19, 1959, S. 79-99.

Linton, R., The study of man, New York 1936.

Liska, A., Emergent issues in the attitude-behavior consistency controversy, in: American Sociological Review, Vol. 39, 1974, S. 261-272.

Lloyd, W. u. Low, J., The social system of the modern factory, Yale 1947.

Looke and Byran, Performance goals as determinants of level of performance and boredom, in: Journal of applied psychology, 71, 1967, S. 120-130.

Loomis, C., Social systems, London 1964.

Lorenz, K., Das sogenannte Böse, zur Naturgeschichte der Aggression, München 1974.

Lorenz, K., Die Rückseit des Spiegels, München 1973.

Luce, R. u. Raiffa, H., Games and decisions, New York 1957.

Lückert, H., Konfliktpsychologie, Einführung und Grundlegung, München 1972.

Maccoby, E. et al., Readings in social psychology, London 1958.

Mace, C., Homeostatis, Needs and values, in: British Journal of Psychology, 44, 1953, S. 200-210.

Maher, B., The application of the approach-avoidance conflict to model to social behavior, in: Journal of conflict resolution, Vol. 8, 1964, S. 287 ff.

March, J., The power of power, in: Easton, D., Hrsg., Varieties of political theory, Englewood Cliffs 1966, S. 61.

March, J. u. Simon, H., Organizations, London 1966.

Marcuse, H., Der eindimensionale Mensch, Zürich 1967.

Marquis, D., A study of frustration in newborn infants, in: Journal of experimental psychology, No. 9, 1940.

Martin, K., Individuals in conflict, Industrial Management, January 1970.

Maslow, A., The farther reaches of human nature, Harmondsworth 1973.

Maslow, A., A theory of human motivation, in: Psychological Review, July 1943, S. 370-396.

Maslow, A., Deprevation, threat and frustration, in: Psychological Review 1941, S. 365.

Maurer, Y. u. Angst, J., Blutgruppen, Persönlichkeit und Krankheiten, Neue Zürcher Zeitung, Nr. 57, 9.3.1977.

Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Hamburg 1963.

Mayo, E., The human problems of an industrial civilization, Boston 1946.

McGrath, J. u. Julian, J., Interaction process and task outcome in experimentally-createt negotiation groups, in: Journal of psychological studies, Vol. 14, 1963, S. 117-138.

McGregor, D., Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf 1971.

McGuire, J., Innate and physiological aspects of attitudes, in: Warren, N. u. Jahoda, M., Hrsg., Attitudes, Harmondswort 1973.

McIver, R., The web of government, New York 1965.

McIver, R., Society, New York 1948.

McMurry, R., Conflicts in human values, in: Harvard Business Review, Nr. 3, 1963.

McNeil, E., The nature of human conflict, Engelwood Cliffs 1965.

Mead, G., Mind, Self and society, Chicago 1934.

Mee, J., Matrix organizations, in: Cleland, D. u. King, W., Systems, Organizations, Analysis, Management, New York 1969.

Mertens, W., Erziehung zur Konfliktfähigkeit, vernachlässigte Dimension der Sozialisationsforschung, München 1974.

Merton, R., Social theory and social structure, New York 1965.

Metcalf, H. u. Urwick, L., Hrsg., Dynamic administration. The collected papers of Mary Parker Follett, New York 1940.

Michels, R., Political parties, A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy, Dover 1959.

Miller, N., Experimental studies of conflict, in: A handbook based on experimental and clinical research, New York 1944, S. 431-465.

Miller, N. u. Bugelski, Minor studies in aggression, in: Journal of psychology, Nr. 25, 1948, S. 437-442.

Miller, D. u. Form, W., Industrial sociology, New York 1964.

Mills, C., Power, Politics and people, New York o.J.

Montagu, A., Hrsg., Man and aggression, New York 1968.

Morgan, C. u. King, R., Introduction to psychology, London 1971.

Morgenthau, H., Politics among nations, the struggle for power and pace, New York 1960.

Morley, I. u. Stephenson, G., Formality in experimental negotiations, a validation study, British Journal of psychology, 1970, S. 383, Vol. 61.

Moser, H., Technik der Lernplanung, Curriculumforschung und Ideologie, in: Zeitschrift für Pädagogik, 1971, S. 66.

Müller, F., Soziale Theorie des Betriebes, Berlin 1952, S. 170.

Müller, W., Wandlungen des Freiheitstraumes in den privaten Unternehmungen, Bern 1969.

Müller, W., Entscheidungstheorie, Skriptum, Bern 1970.

Meyers, S., Every employe a manager, New York 1970.

Neel, A., Theories of psychology, London 1971.

Newell, A. et al., The process of creative thinking, in: Gruber, H., Hrsg., Contemporary approaches to creative thinking, New York 1962.

Newell, A. et al., A varietiy of intelligent learning in a general problem solver, in: Yovits, M. u. Cameron, S., Hrsg., Self-organizing systems,Oxford 1962.

Oberschall, A., Social conflict and social movements, Englewood Cliffs 1973.

Oetterli, J., Betriebssoziologie und Gesellschaftsbild, Berlin 1971.

Ossowski, S., On the percularities of social sciences, Warsaw 1962.

Packard, V., The hidden persuaders, Harmondsworth 1960.

Parsons, T., An outline of the social system, in: Parsons, T. u. Shils, E. u.a., Theories of society, New York 1961, S. 30-79.

Parsons, T., Politics and social structure, New York 1969.

Parsons, T., Das System moderner Gesellschaften, München 1972.

Parsons, T., Sociological theory and modern society, New York 1967.

Parsons, T. u. Smelser, N., Economy and society, Glencoe 1956.

Parsons, T., Societies, Evolutionary and comparative perspectives, Engelwood Cliffs 1966.

Parsons, T., The concept of "social system" as a theoretical device, in: DiRenzo, G., Concepts, theory and explanation, in: The behavioral sciences, New York 1966, S. 33.

Paul, W. u. Robertson, K., Job enrichment and employee motivation, London 1970.

Peabody, R., Organizational authority, New York 1964.

Pelz, D. u. Andrews, F., Autonomy, coordination and stimulation in relation to scientific achievement, in: Behavioral science XI, 1966, S. 89-97.

Perrow, C., Complex organizations, Brighton 1972.

Perrow, C., A framework of the comparative analysis of organizations, in: American sociological review, 32, Nr. 2, S. 204.

Pestalozzi, H., Kritische Ausgabe seiner Schriften, Bd. XII, S. 127.

Pigors, P. u. Myers, Ch., Personnel administration, New York 1969.

Pilosuk, M. u. Skolnick, P., Inducing trust: a test of the Osgood proposal, in: Journal of personality and social psychology, Vol. 8, 1968, S. 121-133.

Pilz, G. u. Moesch, M., Der Mensch und die Graugans, Eine Kritik an Konrad Lorenz, Frankfurt 1975.

Pondy, L., Organizational conflict, concepts and models, Administrative science quarterly, 1967, S. 298 ff.

Prince, G., The practice of creativity, New York 1970.

Radcliff-Brown, A., Structure and function in primitive society, New York 1952.

Rapoport, A., Rules for debates, in: Wright, Q., Hrsg., Preventig world war 3, Some proposals, New York 1962.

Rapoport, A., Conflict in man-made environment, Harmondsworth 1974.

Rattner, J., Aggression und menschliche Natur, Frankfurt 1973.

Read, W., The decline of the hierarchy in industrial organizations, in: Cleland, D. u. King, W., Systems, Organizations, Analysis, Management, New York 1969.

Redl, F., The phenomenon of contagion and shock effect in group therapy, in: Healy, W. u. Bronner, A., Hrsg., Searchlights on delinquency, New York 1949.

Rex, J., Grundprobleme der soziologischen Theorie, Freiburg 1970.

Rhenman, E. et al., Conflict and co-operation in business organizations, New York 1970.

Richter, H., Flüchten oder standhalten, Hamburg 1976.

Riesman, D., Die einsame Masse, Hamburg 1974.

Rogger, L., Grundriss der Pädagogik, Hochdorf und München 1926.

Rokeach, M., A theory of organization and change within value-attitude systems, in: Journal of social issues, Vol. 24, 1, 1968, S. 13-33.

Röling, B., Die Rolle des Rechts bei der Konfliktlösung, in: DeReuck, A. u. Knight, J., Hrsg., Weil wir überleben wollen, München 1970.

Rose, A., in: British journal of sociology, 1956, S. 3.

Rosenstiel von, L., Motivation im Betrieb, München 1972.

Rosenzweig, S., The picture-association method and its application in a study of reactions to frustration, in: Journal of personality, Nr. 14, 1945, S. 3-23.

Roth, G., Hrsg., Kritik der Verhaltensforschung, Konrad Lorenz und seine Schule, München 1974.

Rüegg, W., Antike Geisteswelt I, Eine Sammlung klassischer Texte, München 1967.

Rusk, D., Parliamentary diplomacy, debate versus negotiations, in: world affairs interpreter, Nr. 26, 1955, S. 129.

Russell, B., Power, New York 1938.

Samuelson, P., Volkswirtschaftslehre, Bd. 2, Köln 1970.

Satre, J., La Nausée 1938.

Say, J., Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses, Paris 1841.

Sayles, L., Behavior of industrial work groups, New York 1958.

Schaffer, L., Psychology of adjustment, Boston 1936.

Scheff, T., Das Etikett Geisteskrankheit, Soziale Interaktion und psychische Störung, Frankfurt 1973.

Schein, E. u. Bennis, W., Personal and organizational change through group methode, London 1965.

Schelling, T., Versuch über das Aushandeln, in: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 235-260.

Schelling, F., Freiheit, Werke 4, München 1927.

Schmidbauer, W., Die sogenannte Aggression, Hamburg 1972.

Schneider, E. u. Bennis, W., Personal and organizational change through group methods, London 1965.

Schneider, E., Industrial sociology, London 1971.

Schönfeld, H., Führungsausbildung im Betrieb, Wiesbaden 1961.

Schulte, W. u. Tölle, R., Psychiatrie, Berlin 1971.

Scott, W., Organization theory, a behavioral analysis for management, Homewood 1967.

Scott, W. et al., Technical change and industrial relations, Liverpool 1956.

Sears, R. et al., Adult reactions in a frustrating situations, in: Journal of psychology, Nr. 9, 1940, S. 277-281.

Seger, I., Knaurs Buch der modernen Soziologie, München 1970.

Senghaas, D., Konflikt und Konfliktforschung, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 21. Jahrgang, Heft 1, 1969, S. 34.

Senghaas, D., Informations- und Rückkopplungsprozess bei Entscheidungen in Regierung und Verwaltung, in: Bertalanffy von, L., Hrsg., Systemtheorie, Berlin 1972.

Sheakespeare, W., Hamlet, Prince of Danmark, London 1960.

Sheldon, S. et al., Perception, implications for administration, Administrative science quarterly, Nr. 7, 1962, S. 218-235.

Shephard, H., Innovation resisting and innovation-producing organizations, in: Bennis et al., The planing of change, London 1969, S. 519-525.

Sherif, M., Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict, in: American Journal of Sociology, 63, 1958, S. 349-356.

Shure, G. et al., The effectiveness of pacifist strategies in bargaining games, in: Journal of conflict resolutions 1965, Nr. 9, S. 106-117.

Sieber, H., Geschichte der Nationalökonomie, Skriptum Bern 1970.

Sieber, H. u. Tuchtfeldt, E., Probleme der schweizerischen Geldpolitik, Bern 1969.

Sieber, H., Preistheorie, Skriptum des volkswirtschaftlichen Instituts, Muri 1972.

Simmel, G., Der Streit, In: Bühl, W., Konflikt und Konfliktstrategie, a.a.O., S. 65-104.

Simmel, G., The Dyad and Triad, in: Coser, L., Sociological theory, a book of readings, London 1969.

Simmel, G., Soziologie, Leipzig 1908.

Singer, S. u. Jöhr, W., Die Nationalökonomie im Dienste der Wirtschaftspolitik, Göttingen 1969.

Skinner, B., Science and human behavior, New York 1953.

Smith, H., Psychology of industrial behavior, London 1965.

Spitteler, K., zitiert nach Poehlmann, Geistesschulung und Persönlichkeitsbildung, Zug 1962, S. 27, Heft 1.

Spranger, E., Lebensformen, Halle 1930.

Sprott, W., Human groups, Harmondsworth 1973.

Stagner, R., Psychology of personality, London 1961.

Stagner, R., The psychology of human conflict, in: McNeil, E., The nature of human conflict, a.a.O., S. 45-63.

Stephenson, G., Intergroup relations and negotiating behavior, in: Warr, P., Hrsg., Psychology at work, Harmondsworth 1971, S. 265.

Stern, K., The flight from woman, London 1966.

Storr, A., Human Aggression, Harmondsworth 1974.

Storr, A. et al., Images of man and the onion of behaviour, in: Psychology Today, Vol. No. 1, April 1975, S. 57.

Stouffer, S., An analysis of conflicting social norms, in: American sociological review, Vol. 14, 1949, S. 107-117.

Strole, L. et al., Mental health in the metropolis, New York 1962.

Sztompka, P., System and function, New York 1974.

Tagiuri, R., Person perception, in: The handbook of social psychology, Vol. 3, London 1968, S. 411.

Tenbruck, F., Wissenschaft und Gesellschaft, Frankfurt 1967.

Thayer, L., Administrative communication, Homewood 1961.

Thompson, J., Technology, organization and administration, Administrative science quarterly, 1957, S. 325-342.

Tillich, P., Systematische Theologie, Bd. 2, Stuttgart 1958.

Tlach, P., Die Unternehmung als soziales Gebilde, in: o.A. Führungsmodelle, Leitbilder zur Unternehmungsführung, Zürich 1972, S. 35-48.

Tlach, P., Entwicklung sozialer Systeme, Skriptum des BWI, Bern 1975.

Tlach, P., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Skriptum I u. II, Bern 1970.

Tlach, P., Betriebliche Informationssysteme, Skriptum, Bern 1971.

Tlach, P., Probleme der Managementausbildung, Skriptum, Bern 1972.

Toffler, A., Der Zukunftsschock, Bern 1971.

Toffler, A., Kommt die Wegwerffamilie? In Weltwoche Magazin, Nr. 32, 13.8.1975, S. 29.

Topitsch, E., Gegenspieler der Utopien, Ehrenrettung der liberalen Demokratie, in Weltwoche Nr. 36, vom 10.9.1975, S. 25.

Touraine, A., Pour la sociologie, Paris 1974.

Trist, E. u. Bamforth, K., Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting, in: Human relations, Vol. 4, 1951, S. 3-38.

Tuchtfeldt, E. u. Sieber, H., Probleme der schweizerischen Geldpolitik, Bern 1969.

Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968.

Vernon, M., Human motivation, Cambridge 1973.

Vernon, M., The psychology of perception, Harmondsworth 1973.

Wacker, W., Betriebswirtschaftliche Informationstheorie.

Waldmann, P., Zeit und Wandel als Grundbestandteile sozialer Systeme, in: Bühl, W., Hrsg., Funktion und Struktur, München 1975.

Walster, E. et al., On increasing the persuasiveness of a low prestige communicator, in: Journal of experimental social psychology, 1966, S. 325-342.

Walton, R. u. McKersie, R., A behavioral theory of labor negotiations, New York 1965.

Warr, P., Psychology and collective bargaining, London 1973.

Ways, M., More power to everybody, in: Fortune, Nr. 5, 1970.

Ways, M., How to think about the environment, Fortune, February 1970.

Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Köln 1964.

Weber, M., Zur Psychophysik der industriellen Arbeit, in: Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Berlin 1920.

Wertheimer, M., Kurze Geschichte der Psychologie, München 1971.

White, L., The evolution of culture, New York 1959.

Whittaker, J. u. Meade, R., Sex and age variables in persuasibility, Journal of social psychology, Vol. 73, 1967, S. 47-52.

Wiese von, L., System der allgemeinen Soziologie, Berlin 1933.

Williams, R., Values, in: International encyclopedia of the social sciences, London 1970.

Williams, R. u. Blackler, F., Motives and behaviour at work, in: Warr, P., Hrsg., Psychology at work, Harmondsworth 1971.

Wirz, A., Lerne schöpferisch denken, Zürich 1970.

Woodward, J., Industrial organization: Theory and practice, London 1965.

Woodward, J., Management and Technology, London 1958.

Wössner, J. Soziologie, Wien 1971.

Wright, D. et al., Introducing psychology, Prentice Hall 1952.

Xenophon, Kyropädie, übersetzt von Dörner, C., Berlin 1855.

Young, P., Motivation and Emotion, New York 1961.

Younger, W., Management, heart and head must work together, in: The Times, London, 2.12.1974, S. 18.

Zalkind, S. u. Castello, W., Perception: implication for administration, in: Administrative science quarterly, Sept. 1962, S. 224.

Zwerman, W., New perspectives on organization theory, Westport 1970.